



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Posúdenie systému zamestnaneckých výhod vo vybranej spoločnosti

Evaluating Employee Benefits System in a Selected Company

Študent: Bc. Tomáš Dubač  
Vedúci bakalárskej práce: doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Tomáš Dubač**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T037 Management  
Téma: **Posouzení systému zaměstnaneckých výhod ve vybrané společnosti**  
**Evaluating Employee Benefits System in a Selected Company**  
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Metodika a metody zpracování
  3. Teoretická východiska zaměstnaneckých výhod
  4. Charakteristika vybrané společnosti
  5. Analýza současného systému zaměstnaneckých výhod
  6. Vyhodnocení, návrhy a doporučení
  7. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. SOET, vol. 17. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-348-3789-5.
- PERKINS, Stephen J. a Geoff WHITE. *Reward Management: Alternatives, Consequences and Contexts*. 2nd ed. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2011. ISBN 978-1-84398-263-0.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017



---

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
*vedoucí katedry*

---

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
*děkan fakulty*

### **Prehlásenie**

„Čestne prehlasujem, že som celú diplomovú prácu, vrátane príloh, vypracoval samostatne.  
Príloha č. 1 bola vytvorená ako vzor na základe interných dokumentov vybranej spoločnosti.“

V Ostrave dňa: 21.04.2017

Príloha č. 1  
Príloha č. 2  
Príloha č. 3  
Príloha č. 4  
Príloha č. 5  
Príloha č. 6  
Príloha č. 7  
Príloha č. 8  
Príloha č. 9  
Príloha č. 10  
Príloha č. 11  
Príloha č. 12  
Príloha č. 13  
Príloha č. 14  
Príloha č. 15  
Príloha č. 16  
Príloha č. 17  
Príloha č. 18  
Príloha č. 19  
Príloha č. 20  
Príloha č. 21  
Príloha č. 22  
Príloha č. 23  
Príloha č. 24  
Príloha č. 25  
Príloha č. 26  
Príloha č. 27  
Príloha č. 28  
Príloha č. 29  
Príloha č. 30  
Príloha č. 31  
Príloha č. 32  
Príloha č. 33  
Príloha č. 34  
Príloha č. 35  
Príloha č. 36  
Príloha č. 37  
Príloha č. 38  
Príloha č. 39  
Príloha č. 40  
Príloha č. 41  
Príloha č. 42  
Príloha č. 43  
Príloha č. 44  
Príloha č. 45  
Príloha č. 46  
Príloha č. 47  
Príloha č. 48  
Príloha č. 49  
Príloha č. 50  
Príloha č. 51  
Príloha č. 52  
Príloha č. 53  
Príloha č. 54  
Príloha č. 55  
Príloha č. 56  
Príloha č. 57  
Príloha č. 58  
Príloha č. 59  
Príloha č. 60  
Príloha č. 61  
Príloha č. 62  
Príloha č. 63  
Príloha č. 64  
Príloha č. 65  
Príloha č. 66  
Príloha č. 67  
Príloha č. 68  
Príloha č. 69  
Príloha č. 70  
Príloha č. 71  
Príloha č. 72  
Príloha č. 73  
Príloha č. 74  
Príloha č. 75  
Príloha č. 76  
Príloha č. 77  
Príloha č. 78  
Príloha č. 79  
Príloha č. 80  
Príloha č. 81  
Príloha č. 82  
Príloha č. 83  
Príloha č. 84  
Príloha č. 85  
Príloha č. 86  
Príloha č. 87  
Príloha č. 88  
Príloha č. 89  
Príloha č. 90  
Príloha č. 91  
Príloha č. 92  
Príloha č. 93  
Príloha č. 94  
Príloha č. 95  
Príloha č. 96  
Príloha č. 97  
Príloha č. 98  
Príloha č. 99  
Príloha č. 100

  
.....

Bc. Tomáš Dubač

### **Pod'akovanie**

Najskôr by som chcel veľmi rád poďakovať mojej vedúcej diplomovej práce, pani doc. Ing. Petre Horváthovej, Ph.D. za jej trpezlivosť, ústretovosť, veľmi užitočnú pomoc a rady pri spracovaní tejto práce.

V druhej rade by som chcel poďakovať zamestnancom nemenovanej spoločnosti, ktorí mi pri vypracovaní tejto práce pomohli vyplneným dotazníkom a ďalším zamestnancom, ktorí mi poskytli konzultácie a množstvo potrebných informácií týkajúcich sa tejto spoločnosti.

## Obsah

1	Úvod.....	4
2	Metodika a metódy spracovania .....	6
3	Teoretické východiska zamestnaneckých výhod .....	7
3.1	Odmeňovanie zamestnancov .....	7
3.2	Systém odmeňovania .....	9
3.3	Zložky systému odmeňovania .....	11
3.4	Vymedzenie zamestnaneckých výhod.....	13
3.5	Vlastnosti zamestnaneckých výhod.....	16
3.6	Ciele a bariéry zamestnaneckých výhod .....	17
3.7	Delenie zamestnaneckých výhod.....	20
3.8	Cafeteria systém .....	21
3.9	Zamestnanecké výhody a ich financovanie v ČR.....	23
4	Charakteristika vybranej spoločnosti .....	26
4.1	Popis vybranej spoločnosti .....	26
4.2	Charakteristika zamestnaneckých výhod poskytovaných spoločnosťou.....	28
5	Analýza súčasného systému zamestnaneckých výhod.....	36
5.1	Zhodnotenie jednotlivých otázok dotazníku.....	36
6	Vyhodnotenie, návrhy a odporúčania .....	51
6.1	Vyhodnotenie dotazníkového šetrenia.....	51
6.2	Návrhy a odporúčania.....	52
7	Záver .....	55
	Zoznam použitej literatúry .....	56
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce .....	
	Zoznam príloh .....	
	Prílohy .....	

# 1 Úvod

Lojalita a spoľahlivosť patria medzi veľmi dôležité stránky, ktoré zamestnávateľ predpokladá od každého svojho zamestnanca. Obe spomenuté stránky je možné podporiť určitou dávkou motivácie zamestnanca. Veľmi častou formou motivácie zamestnancov sú zamestnanecké výhody, taktiež označované ako benefity.

Systém benefítov by mal motivovať nie len stávajúcich zamestnancov ale aj potencionálnych a prinášať úžitok spoločnosti aj zamestnancom. Dobre zostavený systém benefítov, podporený možnosťou slobodného výberu povzbudzuje lojalitu zamestnancov a motivuje ich k vyššiemu výkonu. Poskytovaním zamestnaneckých výhod dáva zamestnávateľ najavo svojim zamestnancom, že si váži čo pre spoločnosť robia a taktiež, že zamestnanci ovplyvňujú úspešnosť a konkurencieschopnosť spoločnosti.

Na druhej strane zamestnávateľ sa snaží nájsť cestu ako poskytnúť zamestnancom konkrétny nemzdový benefit tak, aby pre neho bolo jeho poskytovanie z daňového hľadiska výhodné. Aj pre zamestnanca sú určité zamestnanecké výhody daňovo zvýhodnené. V porovnaní so mzdou im nie je z týchto benefítov zrážané zdravotné a sociálne poistenie alebo je príslušná výhoda pokladaná za príjem oslobodený od dane z príjmov fyzických osôb. Často sa stáva, že sa zamestnanci pri zmene zamestnania rozhodujú podľa rozsahu poskytovaných benefítov.

Poskytovanie zamestnaneckých výhod je nie len finančne, ale aj administratívne neľahké. Personálne oddelenie zabezpečuje poskytovanie a čerpanie zamestnaneckých výhod jednotlivými zamestnancami. V súčasnosti sa zamestnanci stávajú čím ďalej náročnejšími a požadujú po svojich zamestnávateľoch lepšie zabezpečenie. Aby sa predchádzalo fluktuácii zamestnancov z dôvodu zlej štruktúry benefítov, je nevyhnutné prispôbiť stávajúci systém meniacim sa preferenciám. Skorému odhaleniu zmien v preferenciách zamestnancov môže napomáhať personálne oddelenie, ktoré by malo vykonávať prieskum spokojnosti vo vnútri organizácie.

Najvhodnejší systém zamestnaneckých výhod je taký, u ktorého sú benefity daňovo uznateľným nákladom na strane zamestnávateľa a súčasne sú zo strany zamestnanca oslobodené od dane z príjmov zo závislej činnosti a nie sú zahrnuté do vymeriavacieho základu určeného pre výpočet poistného na zdravotné a sociálne poistenie.



Cieľom tejto diplomovej práce je navrhnúť zmeny v oblasti poskytovania zamestnaneckých výhod v nemenovanej spoločnosti, ktoré budú viesť k väčšej motivácii a spokojnosti zamestnancov. Podkladom pre tieto zmeny bude analýza súčasnej ponuky zamestnaneckých výhod na základe vyhodnotenia dotazníkového šetrenia medzi zamestnancami spoločnosti.

Táto práca sa bude skladať z dvoch častí, a to z časti teoretickej a časti praktickej. Teoretická časť práce sa zameria na prehľad literatúry vzťahujúcej sa k téme práce. Popredne pôjde o odmeňovanie zamestnancov, jeho systém a zložky. Ďalej v prehľadu bude podrobnejšie popísané vymedzenie zamestnaneckých výhod, ich význam, vlastnosti, ciele, delenie atď.

Praktická časť práce sa zameria na charakteristiku nemenovanej spoločnosti, popisom všetkých zamestnaneckých výhod, ktoré táto spoločnosť poskytuje v súčasnej dobe. Ďalším krokom práce bude analýza súčasného systému zamestnaneckých výhod pomocou kvantitatívnej metódy marketingového výskumu, teda prostredníctvom dotazníkového šetrenia. Na základe údajov získaných prostredníctvom týchto dotazníkov, vyplnených zamestnancami anonymne, budú výsledky zobrazené pomocou grafov a tabuliek.

Podľa vyhodnotenia všetkých získaných dotazníkov dospejeme k návrhom, ktoré by mali viesť k zlepšeniu súčasného systému zamestnaneckých výhod ako z pozície zamestnávateľa, tak aj zamestnanca.

## **2 Metodika a metódy spracovania**

Cieľom práce je zistiť spokojnosť zamestnancov vybranej spoločnosti s poskytovanými zamestnaneckými výhodami a na základe zistených informácií prípadne navrhnúť možné vylepšenia systému poskytovania zamestnaneckých výhod, ktoré by mohlo viesť k väčšej spokojnosti zamestnancov.

Pri spracovaní diplomovej práce sa bude vychádzať z troch metód a to z analýzy dokumentov, dotazníku a rozhovoru s personalistom.

Analýza dokumentov sa bude zakladať v štúdiu a rozboru dát a dokumentov, ktoré poskytla spoločnosť, u ktorej bude prevádzaná analýza systému zamestnaneckých výhod.

Ďalej v tejto práci využijeme metódy dotazníkového šetrenia, ktoré poslúži k zisteniu spokojnosti či nespokojnosti zamestnancov so stávajúcim systémom zamestnaneckých výhod vo vybranej spoločnosti. Tento dotazník potom bude podkladom pre vypracovanie návrhov a odporúčaní na úpravu systému odmeňovania zamestnancov vo danej spoločnosti.

Doplňujúcou metódou pre upresnenie všetkých potrebných informácií bude neštruktúrovaný rozhovor s personalistom.

### **3 Teoretické východiska zamestnaneckých výhod**

Nasledujúca kapitola sa bude venovať teoretickým východiskám zamestnaneckých výhod, kde bude popísané čo je odmeňovanie, aké sú jeho zložky, definujeme zamestnanecké výhody, ich vlastnosti, ciele a delenie, a medzi posledné časti tejto kapitoly sa dozvieme čo je Cafeteria systém a financovanie zamestnaneckých výhod v ČR.

#### **3.1 Odmeňovanie zamestnancov**

V rámci odmeňovania zamestnancov ide hlavne o to ako sú zamestnanci, kolegovia, robotníci odmeňovaní v súlade s významom aký majú pre spoločnosť. Odmeňovanie sa stará nie len peňažnými odmenami, ale taktiež aj nepeňažnými odmenami a zahŕňa stratégie, plány, filozofie, postupy, politiky, ktoré spoločnosti používajú v záujmu rozvoja a udržiavania systémov odmeňovania. Podnikové politiky tvoria základ pre odmeňovanie v podniku. Základom sú politiky personálne, rovných príležitosti, rozvoja zamestnancov (Tomšík, Duda, 2011).

Procesy a postupy odmeňovania pracovníkov zahŕňujú zavádzanie, navrhovanie a udržiavanie systému odmeňovania, ktoré sa zameriavajú na zvyšovanie výkonu tímov a jednotlivcov. Z terminologického hľadiska sa môžeme stretávať s tým, že táto časť personálneho riadenia sa nazýva mzdová alebo platová agenda. V našich podmienkach sa rozumie odmeňovanie ako systém odmeňovania v podniku, ktorý je hlavne tvorený mzdovou štruktúrou. Mzdovou štruktúrou sa rozumie všetky subsystemy a nástroje, pomocou ktorých sa realizujú pravidlá mzdovej politiky. V širšej koncepcii sa systémom odmeňovania rozumie štruktúrovaný a vyvážený súbor prvkov, ktoré spoločnosť poskytuje zamestnancovi a ktoré zamestnanec rozumie ako pozitívne pôžitky. Tieto pôžitky sa rozdeľujú na peňažné a nepeňažné formy odmeňovania (Tomšík, Duda, 2011).

Odmeňovanie zamestnancov patrí medzi najdôležitejšie a najstaršie personálne činnosti, ktoré na seba láka pozornosť ako zamestnancov tak aj zamestnávateľov. V modernom koncepte riadenia ľudských zdrojov odmeňovanie neznamena len plat alebo mzdu, poprípade iné formy peňažnej odmeny, ktorú poskytuje zamestnávateľ svojmu zamestnancovi ako kompenzáciu za vykonanú prácu. Zahŕňa taktiež formálne uznanie, povýšenie a zamestnanecké výhody, ktoré sú poskytované nezávisle na pracovnom výkone, len z titulu pracovného pomeru.

Odmeny môžu obsahovať okolnosti či veci, ktoré nie sú celkom samozrejme. Okrem viacej či menej hmotných odmien, ktoré zamestnávateľ sleduje a o nich rozhoduje, ktoré sa volajú vonkajšie odmeny, sa stále viac záujmu venuje vnútorným odmenám. Vnútorné odmeny nemajú hmotný charakter a súvisia so spokojnosťou zamestnanca, s vykonávanými pracovnými úlohami. Obidva druhy odmien navzájom spolu súvisia. Spoločnosť môže okruh vnútorných odmien výrazne ovplyvňovať a zosobňovať. Ide o samostatnosť práce, ale aj vytváranie personifikovaných úloh šitých na mieru pracovníkovi. Odmeny môžu mať peňažnú a nepeňažnú formu, môžu súvisieť s charakterom vykonávanej práce a jej význam, na výkon zamestnanca, odvedenú prácu alebo vychádzajú z pracovného pomeru. V súvislosti môžu mať podobu povzbudzujúcich a zaujímavých pracovných úloh, verejného uznania zásluh a dobrej práce, starostlivosť o osobitné pracovné prostredie. Odmena má motivačný účinok a preto pôsobí v reálnom čase a určuje správanie zamestnanca v spoločnosti aj do budúcnosti. Pojem odmeňovanie môžeme chápať globálne. Ide o komplex, ktorý zamestnanec očakáva a dostáva od spoločnosti za svoju vykonanú prácu (Koubek, 2011).

Odmeňovanie v organizácii je možné rozdeliť do troch základných kategórií:

- Finančné priame odmeňovanie.
- Finančné nepriame odmeňovanie.
- Nefinančné odmeňovanie.

Poskytnutý celkový príjem je súčtom všetkých finančných aj nefinančných odmien, ktoré spoločnosť poskytuje svojim zamestnancom, prerozdeľuje ich postavenie voči zamestnancom iných konkurenčných spoločností. Odmeňovaním môžeme rozumieť proces smeny, transakcií medzi vedením spoločnosti a jednotlivcami alebo tímami, ktorí majú súčasne niekoľko rozmerov: sociologický, psychologický, politický, ekonomický a etický (Livian, Pražská, 1997).

Odmena je forma kompenzácie výsledkov úsilia spolupracovníkov, ktorí participujú na chodu podniku. Zvyčajne má silnú korelačnú väzbu na motiváciu ľudí pracovať pre spoločnosť. Je dôležité aby úlohou manažérov bolo vytvorenie takého systému odmeňovania, ktorý bude odpovedať spoločensky prijatej spravodlivej kompenzácii odvádzanej práce, a bude mať aj motivačnú a stimulačnú funkciu. Osvedčuje sa odlišovať výška a spôsob odmeny počas odmeňovania. Prikláňa sa k deleniu na hmotné odmeny a výhody, kde sa zahrňujú priame

finančné odmeny, ako sú výkonové prémie, základné platy a mzdy, a ďalšie. Potom sem zaraďujeme nepriame finančné odmeny a výhody, ako sú napríklad dovolenka, príplatky na poisteniu, poskytnutie služobného automobilu pre služobnú ale aj osobnú potrebu. Ako doplnenie tohto delenia sú nepriame odmeny a výhody v nefinančnom vyjadrení, kde zaraďujeme osobitné ustanovenia ohľadne podmienok zamestnania a nároku, kvalitné vybavenie pracoviska, prednostné parkovanie osobného automobilu a iné. Vedľa hmotných odmien sú druhou skupinou nehmotné odmeny a výhody, kde zaraďujeme: zvýšenú právomoc pri rozhodovaní, účasť na niektorých rozhodovacích procesoch, voľná pracovná doba, určenosti preferenčného rastu. Aby sme boli schopní zamestnanca motivovať k lojalite k spoločnosti, lepšiemu pracovnému výkonu alebo zvýšiť atraktivnosť niektorých prác, tak môžeme pri odmeňovaní používať veľa rôznych kombinácií hmotných a nehmotných odmien a výhod. V súčasnom modernom managemente sa nedávajú odporúčania typového charakteru, ako rôzne formy odmien najlepšie aplikovať. Patrí to k schopnostiam manažéra, aby sám vedel posúdiť vhodnosť voľby odmeňovania pre rôzne podmienky práce, rôzne unikátne procesy, rôznych ľudí, mimoriadne situácie. Je dôležité prepojiť jednotlivcov a jednotlivé kolektívy s úspechmi a neúspechmi ich činnosti (Vodáček, Vodáčková, 2013).

### **3.2 Systém odmeňovania**

Mnoho literatúr zaoberajúcej sa odmeňovaním čerpá z dvoch hlavných disciplín, a to z ekonómie a psychológie. Tento fenomén je spojený s transakciami na úrovni makroekonomickej aj mikroekonomickej. Do odmien zamestnancov zasahujú aj ďalšie faktory, ako sú etika, morálky, politické a technologické faktory, manažérske stratégie a rôzne záujmové skupiny, ako je vláda, investori, odbory a „stakeholderi“. Záujmové skupiny môžu zaujať rôzne postoje k zamestnaneckým odmenám, tieto postoje by mali byť objektívne definované a sociálne zamerané (Perkins, White, 2011).

Existuje množstvo pravidiel dobrej praxe v oblasti odmeňovania zamestnancov. Hľadanie návodu na správne odmeňovanie môže viesť k potenciálnym konfliktom a kontraproduktívnym riešeniam. Ak čerpáme informácie z literatúry je dôležitá správna interpretácie a ohodnotenie daného konceptu (Perkins, White, 2011).

Celkovo systém odmeňovania usiluje o dosiahnutie niekoľko cieľov, vrátane prilákania nových zamestnancov, udržanie si skúsených zamestnancov, motivovanie k vyššiemu pracovnému výkonu, zladenie zamestnancov s cieľmi organizácie, a podporiť kladný postoj zamestnancov k organizácii (Reddick, Coggburn, 2008).

Vzhľadom k tomu, že benefity sú neoddeliteľnou súčasťou systému odmeňovania, ktoré je spojené so základnými cieľmi ľudských zdrojov. Rozsah poskytovaných benefitov stále rastie a to z rôznych dôvodov, ako sú napríklad väčšia konkurencieschopnosť na pracovnom trhu, vyššie očakávania zamestnancov čo sa týka benefitov a výhodnejšiemu daňovému systému (Reddick, Coggburn, 2008).

Systém odmeňovania, ktorý je vytvorený kvalitne mal by byť motivačný, tzn. porovnateľný s odmenami, ktoré sú poskytované v iných organizáciách, a s úsilím, ktoré pracovník prejavuje počas svojej profesionálnej aktivity. Ďalej by mal byť spravodlivý, tzn. schopný dať pracovníkovi pocit, že nie je v pomere k iným zamestnancom vo finančnej nevýhode a že je odmeňovaný podľa svojho pracovného výkonu. A mal by byť transparentný, založený na známych mechanizmoch, pochopiteľných všetkým pracovníkom (Stýblo et al., 2009).

Prostredníctvom stratégie riadenia ľudských zdrojov musí riadenie odmeňovania vychádzať zo stratégie spoločnosti a podporovať všetky jej hlavné prvky. Spoločnosť musí mať jasno v tom, ako jej riadenie odmeňovania bude skutočne vyzeráť, teda aké možnosti odmeňovania zo širokej škály existujúcich využije, aká bude štruktúra celkovej odmeny a aké pravidla, aké postupy a nástroje budú sa používať pri odmeňovaní jednotlivých pracovníkov (Horváthová, Čopíková, 2014).

Obvykle sa za odmenu pokladá mzda alebo plat, poprípade iné formy peňažnej odmeny poskytovanej pracovníkovi ako kompenzácia za vykonanú prácu. Dnešné riadenie ľudských zdrojov však uvádza odmeňovanie do troch základných kategórií, a to na hmotné nárokové odmeňovanie, hmotné nenárokové peňažné aj nepeňažné odmeňovanie a nehmotné odmeňovanie. Celková odmena môže byť tvorená základnou mzdou či platom, variabilnou odmenou, zamestnaneckými výhodami a nehmotnými zložkami. Žiadny systém odmeňovania

nestojí v spoločnosti samostatne, vždy je súčasťou celého komplexu procesov a činností spadajúcich do oblasti, ktorú nazývame riadenie odmeňovania (Horváthová, Čopíková, 2014).

### 3.3 Zložky systému odmeňovania

Medzi základne zložky systému odmeňovania, ktoré sa snažia naplňovať ciele riadenia odmeňovania patria:

- **Politika odmeňovania.** Politika odmeňovania poskytuje návod na rozhodovanie a potrebné kroky. Týka sa hlavne obcejších vecí, akými sú napríklad zabezpečovanie spravodlivosti odmeňovania, stupne odmien vo vzťahu k tržným sadzbám, existencie uplatňovania zásluhových odmien, role líniových manažérov, prístupy k celkovej odmene, poskytovanie odmeňovania zamestnancom apod. Napríklad spoločnosť môže mať politiku, ktorá určuje, že úrovne peňažných odmien v spoločnosti budú odpovedať priemerným tržným sadzbám.
- **Podnikateľská stratégia/stratégia riadenia ľudských zdrojov.** Ide o prvotný bod celého riadenia odmeňovania. Odtiaľto vychádzajú všetky praxe, procesy, politiky a postupy odmeňovania, ktorých praktická aplikácia umožňuje splnenie podnikateľského cieľa a rast jej celkovej výkonnosti.
- **Analýza tržných sadzieb/mzdové šetrenia.** Ide o šetrenie v určených organizáciách na určitom území, oboru či odvetviu, ktoré sú základom pre porovnávanie nie len úrovne miezd alebo platov, ale aj iných foriem odmeňovania, napríklad prémie či zamestnaneckých výhod porovnateľných prací na trhu práce za účelom rozhodovania o úrovniach odmien v organizácii.
- **Stratégia odmeňovania.** Táto stratégia určuje, čo organizácie z dlhodobého hľadiska zamýšľa urobiť v oblasti vytvárania a realizácie politiky, praxe, postupov a procesov odmeňovania podporujúcich dosahovanie ich podnikateľských cieľov. Napríklad organizácia môže sledovať stratégiu smerujúcu k udržaniu konkurencieschopných mzdových sadzieb.
- **Štruktúry stupňov a mzdovej/platovej štruktúry.** Pracovné miesta, teda prácu je možno na základe ich relatívnej hodnoty zaradovať do stupňovitej štruktúry. Úrovne peňažných sadzieb sú v tejto štruktúre ovplyvnené tržnými sadzbami.

Pokiaľ každému stupňu priradíme platové/mzdové rozpätie, stáva sa štruktúra stupňov platovou/mzdovou štruktúrou. Mzdové rozpätie poskytuje priestor pre rast mzdy alebo platu na základe pracovného výkonu zamestnanca, jeho prínosu, schopnosti alebo dĺžky jeho zamestnania. Inou variantov je situácia, kedy pre niektoré pracovné miesta sú použité špecifické sadzby, v ktorých u daného pracovného miesta neexistuje žiaden priestor pre rast mzdy alebo platu. Existuje celá škála rôznych stupňov a mzdových/platových štruktúr – štruktúra širokých stupňov, úzkych stupňov, širokých pásiem, skupín prací, skupín kariéry a bodových stupníc. Voľba špecifického typu vždy záleží na konkrétnych podmienkach organizácie.

- Hodnotenie práce. Predstavuje systematický proces určovania relatívnej hodnoty prací v organizácii za účelom stanovenia vnútorných mzdových/platových relácií. Služi k zisteniu zložitosti a náročnosti jednotlivých prací v organizácii. Prácu utriedi od najzložitejšej po najmenej zložitú. Jeho cieľom je oklasifikovať význam jednotlivých prací z hľadiska ich príspevku pre výkon tejto organizácie.
- Riadenie pracovného výkonu. Ide o systematický proces zlepšovania pracovného výkonu spoločnosti pomocou rozvíjania výkonu jedincov a tímov, o zdieľané a spoločné chápanie toho, čoho má byť dosiahnutého, o vyjasňovaní spoločných cieľov. Je založený na princípu riadenia zamestnancov na základe ústnej dohody alebo písomnej zmluvy medzi líniovým manažérom a zamestnancom o budúcom pracovnom výkone. Podľa tejto zmluvy dochádza k prepojeniu definovania pracovných úloh, vzdelávania a rozvoja zamestnanca, hodnotenie jeho pracovného výkonu a jeho odmeňovanie.
- Vzdelávanie a rozvoj. Ide o jednu zo súčasti riadenia pracovného výkonu.
- Hmotná odmena. Jedná sa o súčet mzdy či platu, povinných príplatkov, variabilné/zásluhové odmeny a hodnoty zamestnaneckých výhod.
- Nehmotná odmena. Je to odmena, ktorá neobsahuje žiadne priame platby. Veľmi často plyní z práce ako takej, napríklad ide o pocit úspešnosti z vykonanej práce, uznanie za vykonávanú prácu, autonómiu, možnosť vzdelávania, kvalitné vedenie zo strany nadriadených, odpovedajúce pracovné podmienky, dobré vzťahy na pracovisku, existencia príležitosti k rozvoji kariéry apod.



- Celková odmena. Ide o súčet hmotnej a nehmotnej odmeny.
- Rast výkonnosti. Cieľový bod, ku ktorému smerujú všetky aktivity riadenia odmeňovania.
- Variabilná/zásluhová odmena. Ďalšia peňažná odmena, ktorú možno zamestnancom poskytnúť, je odmena, ktorá závisí na individuálnom pracovnom výkone, schopnostiach, skúsenostiach, zručnostiach alebo prínosu pre organizáciu či na výkone tímu alebo celej spoločnosti.
- Zamestnanecké výhody. Sú to prvky odmeny poskytovanej navyše k rôznym formám peňažnej odmeny. Slúžia k osobným potrebám zamestnancov, sú nástrojom získania a udržania vysoko kvalitných zamestnancov a taktiež zvyšovania ich oddanosti organizácii. Demonštrujú to, že zamestnávateľia poskytujúci zamestnanecké výhody sa starajú o blahobyt a pohodu svojich zamestnancov. Existuje ich ako niekoľko kategórií, tak rada konkrétnych typov (Armstrong, Murlis, 2007).

### 3.4 Vymedzenie zamestnaneckých výhod

Zamestnanecké výhody sú prvky odmeny poskytované navyše k rôznym formám peňažnej odmeny. Ciele politiky zamestnaneckých výhod organizácie sú:

- Poskytnúť atraktívny konkurencieschopný súbor celkových odmien, ktoré by umožnili ako získať, tak aj udržať vysoko kvalitných zamestnancov.
- Uspokojovať osobné potreby zamestnancov.
- Posilňovať oddanosť a vedomie záväzku zamestnancov voči spoločnosti.
- Poskytnúť niektorým ľuďom daňovo zvýhodnený spôsob odmeny (Armstrong, Taylor, 2015).

Tieto ciele nezahŕňajú ovplyvňovanie motivácie, bežné výhody nemajú priamy vplyv na výkon. Môžu ovplyvňovať postoje zamestnancov k spoločnosti, a môžu mať v dôsledku vplyv na stabilizáciu ľudí. Zamestnanecké výhody majú v teórii aj v praxi svoje užívané synonyma, ako sú napríklad sociálne výhody či starostlivosť o zamestnancov, avšak ich pojetie a obsah bývajú rôzne. Hlavne pokiaľ sa týka starostlivosti o zamestnancov, je nevyhnutné rozlišovať

dobrovoľnú starostlivosť od povinnej starostlivosti, ktorá je daná predpismi, zákonmi a kolektívnymi zmluvami vyššej úrovne. Systém zamestnaneckých výhod sa v rôznych spoločnostiach odlišuje, jeho utváranie ovplyvňuje ciele a stratégie spoločnosti. Zamestnanecké výhody sú prejavom personálnej politiky uplatňovanej voči zamestnancom v oblasti odmeňovania. Uvádzajú sa štyri ciele, ktoré by mali typické zamestnanecké výhody spĺňať:

- Konkurencieschopnosť voči ostatným spoločnostiam.
- Súlad so zákonmi.
- Prispôsobenie jednotlivým potrebám a preferenciám pracovníkov v najvyššej možnej miere.
- Nákladovú efektívnosť (Kocianová, 2010).

Manažment spoločnosti musí v súlade s týmito cieľmi rozhodnúť o rozsahu a formách zamestnaneckých výhod, o spôsobu informovania pracovníkov o poskytovaných výhodách a musí zvážiť v akej miere umožní ich voliteľnosť. Tieto dôležité rozhodnutia by sa mali opierať o informácie, ktoré poskytujú súvisiace prieskumy vonku aj vo vnútri spoločnosti. Nezriedka je diskutovaná otázka nakoľko si zamestnanci uvedomujú, že výhody sú niečím navyše, nakoľko si poskytovaných výhod cenia. Priebežná a obojstranná komunikácia spoločnosti a zamestnancov je predpokladom vnímania a ocenenia zamestnaneckých výhod zamestnancami. Je hlavné aby boli výhody pre zamestnancov dostatočne prítiahľivé, aby odpovedali ich potrebám. Rovnako je dôležité, aby boli zamestnanci o výhodách informovaní, aby im boli stále pripomínané ako nenáročná zložka odmeny. Zamestnanci by mali vedieť skutočné náklady zamestnaneckých výhod (Kocianová, 2010).

Systémy zamestnaneckých výhod majú rôzne podoby. Spoločnosti využívajú systémy pevno stanovených alebo voliteľných výhod. V súčasnosti je veľmi využívaný Cafeteria System, ktorý umožňuje zamestnancom si voliť z ponúkaných alternatív podľa vlastných preferencií a aktuálnych potrieb. Medzi hlavné typy zamestnaneckých výhod môžeme zaradiť:

- Penzijné systémy.
- Osobné istoty - a to je napríklad životné či úrazové poistenie, ktoré posilňuje osobnú istotu zamestnanca a jeho rodiny.

- Finančná výpomoc – napríklad pôžičky, zľavy na služby poskytované spoločnosťou, pomoc pri sťahovaní, atď.
- Osobné potreby – sem zaradzujeme napríklad rôzne formy dovolenky, poradenstvo, starostlivosť od detí, ponúka rekreačného zariadenia.
- Firemné autá a pohonné hmoty.
- Ďalšie výhody – ako sú napríklad príplatky na ošatenie, dotované stravovanie, úhrada telefónnych výdajov, notebooky s možnosťou osobného využitia, mobilné telefóny (Armstrong, Taylor, 2015).

Medzi hlavné oblasti, v ktorých sú zamestnancom poskytované príplatky patria:

- Lokálne príplatky – zrovnávajú rozdiely v nákladoch na bývanie a v ďalších životných nákladoch.
- Príplatky za prácu nadčas – určené rôzne príplatky za nadčasovú prácu sa týkajú všetkých skupín zamestnancov, zamestnanci s vyššími odmenami môžu obdržať voľno.
- Príplatky za pohotovosť – štandardné príplatky pre pracovníkov, ktorí musia byť k dispozícii, alebo zvláštne odmeny v prípade nepredvídaných nástupov do práce.
- Diéty – stanovené rôzne sadzby na ubytovanie a stravovanie na služobných cestách. Môžu sa líšiť podľa pozícií zamestnancov.
- Príplatky za prácu na smeny – líši sa podľa usporiadania smien (Armstrong, Taylor, 2015).

V rámci Českej republiky medzi hlavné poskytované benefity patria krátkodobé orientované benefity, tj. na okamžitý efekt – dlhšia dovolenka, príspevky na stravovanie, „sick day“, poskytnutie služobného automobilu aj pre súkromné účely, benefity v oblasti kultúry, športu, rekreácie a voľného času, penzijné pripoistenie, zvýhodnené pôžičky, kurzy, školenia. V dnešnej dobe rada spoločností využíva možnosť zabezpečenia programu zamestnaneckých výhod formou komplexného outsourcingu benefitov. Dôležitým faktorom poskytovania zamestnaneckých výhod je to ako sú podľa daňového režimu účinné pre zamestnávateľa, zamestnanca. Do skupín mimoriadne zvýhodnených benefitov pre zamestnávateľa a zamestnanca patria príspevky na penzijné pripoistenie, príspevky a príplatky

na stravovanie a nápoje, súkromné životné poistenie, poskytnutie pracovného oblečenia, vzdelávanie, doškoľovanie, školenia a možnosti predaja bytu zamestnancovi. Do skupiny benefitov s čiastkovou daňovou a odvodovou výhodou patria doprava do zamestnania, predĺžená dovolenka, zdravotné dni voľna, prechodné ubytovanie pre zamestnanca, odber tovaru a služieb zamestnávateľa za nižšiu cenu, vernostné a stabilizačné plnenie a používanie majetku zamestnávateľa aj pre súkromné účely. Do poslednej skupiny benefitov, ktoré nie sú pre zamestnávateľa daňovým výdajom a sú daňovo a odvodovo zvýhodnené na strane zamestnanca, patrí kultúra, šport, rekreácia, dary zamestnancom, sociálna výpomoc najbližším pozostalým, pôžičky zamestnancom, sociálna výpomoc zamestnancom, zdravotnícke zariadenia (Pelc, 2011).

### **3.5 Vlastnosti zamestnaneckých výhod**

Zamestnanecké výhody vykazujú niekoľko vlastností:

- Spravidla nestimulujú ku krátkodobému výkonu.
- Zamestnanecké výhody môžu byť poskytované na základe pracovnej zmluvy, kolektívnej zmluvy či inej zmluvy, popřípade vnútorného predpisu.
- Nie sú závislé na zásluhách, ale častokrát sa ich veľkosť a štruktúra zlepšuje so statusom zamestnanca a dĺžkou trvania pracovného pomeru.
- Môžu pozitívne pôsobiť na spokojnosť s prácou, ale vždycky podnecujú nespokojnosť, ak je ich poskytovanie spravované nesystémovo a leďabolo tak, že to vytvára pocity nespravodlivosti, obvinenia z nadržovania alebo favorizovania.
- Neznamenajú, že všetci zamestnanci ich vnímajú ako výhodu, napríklad mladý zamestnanec nepocituje vysokú potrebu penzijného pripoistenia poskytované spoločnosťou.
- Nie je možné predložiť jasný dôkaz o tom, že zamestnanecké benefity priťahujú uchádzačov o zamestnanie, je však veľmi pravdepodobné, že odrádzajú zamestnancov, aby ukončili pracovný pomer.
- Sú zavedené preto, že kopírujú módne trendy alebo morálne záväzky, a nie sú podložené racionálnou analýzou.

- Ak sú už zavedené, je ťažké ich zrušiť a zamestnanci ich skôr vnímajú ako prirodzenú súčasť pracovných podmienok ako než nadštandardnú starostlivosť.
- Sú veľmi rozmanité a u veľkých spoločností môžeme nájsť širokú škálu zamestnaneckých výhod v porovnaní s malými spoločnosťami, ktoré ponúkajú veľmi obmedzený počet (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

### 3.6 Ciele a bariéry zamestnaneckých výhod

Tým, že zamestnávateľ poskytuje zamestnanecké výhody, teda rôzne peňažné a nepeňažné plnenia zamestnancom nad rámec zjednanej mzdy, prispieva k vyššej lojalite zamestnancov k zamestnávateľovi a k ich motivácii.

Dôvodom pre poskytovanie zamestnaneckých výhod je zároveň rastúci nedostatok kvalitných a kvalifikovaných zamestnancov, a preto sa spoločnosť snaží týchto zamestnancov získať a udržať poskytovaním rôznych benefitov nad rámec ich mzdy alebo platu. Súbor poskytovaných zamestnaneckých výhod je jedným z významných rozhodovacích faktorov pre zamestnancov, ktorí sa rozhodujú medzi viacerými pracovnými ponukami. Správne zvolený systém benefitov spolu s optimálne zvoleným systémom odmeňovania zamestnancov prispieva k zvýšeniu konkurencieschopnosti zamestnávateľa na trhu práce pri získavaní a stabilizovaní kvalifikovaných zamestnancov spoločnosti (Macháček, 2010).

Prostredníctvom zamestnaneckých výhod možno ovplyvňovať nasledujúce faktory:

- Zníženie pracovnej neschopnosti.
- Zníženie fluktuácie.
- Väčšia spolupatričnosť s ostatnými zamestnancami a s organizáciou.
- Väčšia ochota k pracovnému výkonu.
- Zvýšenie pracovnej spokojnosti (Janišová, Křivánek, 2013).

Stratégia zamestnaneckých výhod sa týka smerov, ktorými sa manažment spoločnosti chce uberať, pokiaľ ide o mieru a škálu benefitov, ktoré chcú poskytovať, a o náklady, ktoré sú pripravení na to vynaložiť. Stratégia je podstatou pre vytváranie politiky zamestnaneckých výhod (Horváthová, Čopíková, 2014).

Politika zamestnaneckých výhod sa hlavne týka:

- Veľkosti, miery, škály zamestnaneckých výhod.
- Typu benefitov, ktoré majú byť poskytované, a to s ohľadom na ich hodnotu pre zamestnanca, na potrebu konkurencieschopnosti benefitov a na ich náklady.
- Uplatnenie pružných zamestnaneckých výhod.
- Celkových nákladov poskytovania zamestnaneckých výhod v pomere k nákladom na základné mzdy či platy (Armstrong, 2007).

Ciele politiky zamestnaneckých výhod spoločnosti sú:

- Uspokojovať osobné potreby zamestnancov a tým aj nepriamo ovplyvňovať ich výkonnosť.
- Zlepšovať vzťahy na pracovisku, podporovať lojalitu a stotožnenie sa so spoločnosťou.
- Poskytnúť vhodný a konkurencieschopný systém celkových odmien, ktorý umožní získať a zároveň si udržať kvalitných zamestnancov.
- Poskytovať spoločnosti aj zamestnancom daňové výhody.
- Obmedzovať nespokojnosť a fluktuáciu zamestnancov (Horváthová, Čopíková, 2014).

Zamestnanecké výhody majú aj svoje bariéry. Aj cez značné náklady totiž mnohokrát:

- Nemajú priamy motivačný vplyv, tzn. priamy vplyv na výkon zamestnancov. Zamestnanecké výhody sú často zamestnancami chápané ako nárok, ako prirodzená súčasť pracovného vzťahu, a nie ako nadštandardná starostlivosť. Majú sklon ich podceňovať a neuvedomujú si ich náklady. Akonáhle sa zavedú, je ťažké ich zrušiť.
- Sa často poskytujú len na základe porovnania s inými organizáciami alebo pod tlakom poradenských firiem, ktoré tieto výhody odporúčajú, a teda nie sú nástrojom odmeňovania vychádzajúcim z potrieb spoločnosti.

- Niektoré organizácie prezentujú ako zamestnanecké výhody aj tie, ktoré musia byť zamestnancom poskytované na základe zákona.
- V prípade poskytovania v rámci celej organizácie nevyhovujú všetkým zamestnancom rovnako. Ich využívanie je preto v porovnaní s finančným odmeňovaním nákladovo menej efektívne. Ak vyvoláva ich priznávanie pocit nespravodlivosti, môžu podporovať nespokojnosť (Horváthová, Čopíková, 2014).

Medzi základné predpoklady zvýšenia efektivity zamestnaneckých výhod zaradujeme:

- Nestranný audit zamestnaneckých výhod. Zvyčajne je zložený z dvoch zložiek – auditu rozsahu a štruktúry zamestnaneckých výhod vrátane porovnania s obdobnými organizáciami a auditu účelovosti ich poskytovania. Audit benefitov je schopný posúdiť výšku rozpočtu na výhody, overiť informovanosť a spokojnosť s benefitmi, dokáže posúdiť účinnosť jednotlivých poskytovaných benefitov, identifikovať možnosti úspor.
- Uváženie príležitosti využívania outsourcingu zamestnaneckých výhod, a to predovšetkým u flexibilne poskytovaných benefitov.
- Asimilácia cieľom organizácie. Poskytovanie zamestnaneckých výhod vyžaduje určiť ciele v oblasti stabilizácie, motivácie, relaxácie a rozvoja zamestnancov, ktorých chceme ich pomocou doceliť.
- Stále zisťovanie úrovne zamestnaneckých výhod u konkurencie. Najdôležitejšie je porovnanie stupňa zamestnaneckých výhod v danom odvetvii, pre hlavnú kategóriu zamestnancov, u spoločnosti v danom regióne apod.
- Zisťovanie požiadavkou a potrieb zamestnancov a stále overovanie, ako zamestnanci zamestnanecké výhody hodnotia. Na toto zisťovanie najlepšie slúži dotazníkové šetrenie, ktoré dokáže zachytiť aj základné identifikačné znaky zamestnancov, hlavne vek, dĺžku pôsobenia v spoločnosti, pohlavie, profesiu.
- Komunikácia výhod. Zamestnanci zvyčajne nevyužívajú benefity v plnom rozsahu alebo ich celkovo nepoznajú. Nedopatrením v komunikácii býva aj ťažko pochopiteľný výklad benefitov a nevhodné komunikačné prostriedky, ktoré o benefitoch zamestnancov informujú (Stýblo et al., 2009).

### 3.7 Delenie zamestnaneckých výhod

Zamestnanecké výhody vytvárajú obvykle nestranný okruh služieb a statkov poskytovaných z rôznych dôvodov, rozličným cieľovým skupinám zamestnancov, rozličnými spôsobmi aj s odlišnými daňovými dopadmi (Horváthová, Čopíková, 2014).

Z hľadiska spôsobu poskytovania zamestnaneckých výhod je ich možno deliť na:

- Fixný systém zamestnaneckých výhod. U tohto systému zamestnávateľ stanovuje v kolektívnej zmluve alebo vo vnútorných predpisoch základné zamestnanecké benefity určené pre všetkých zamestnancov a záleží len na zamestnancovi, či tieto benefity bude využívať alebo nie. Hlavnou nevýhodou tohto systému je, že zamestnávateľ môže investovať do špecifického systému zamestnaneckých výhod, ale zamestnanci nemusia prejsť o tieto benefity záujem (Horváthová, Čopíková, 2014).
- Flexibilný systém zamestnaneckých výhod, taktiež nazývaný Cafeteria systém. Pri tomto systéme je zamestnávateľom určený firemný balíček zamestnaneckých výhod a je taktiež určená ročná hranica bodov pre každého pracovníka. Každý zamestnanec si môže stanoviť z tohto balíčku také benefity, ktoré mu najviac vyhovujú. Pri výbere benefitu zamestnanec vychádza z bodovo ohodnotenej príslušnej zamestnaneckej výhody a z celkovej výšky bodov, ktoré boli pridelené zamestnancovi za účelom čerpania benefitov (Macháček, 2010).
- Kombinácia fixného a flexibilného systému. Táto kombinácia môže ušetriť administratívu spojenú s Cafeteriou u výhod, o ktoré je všeobecný záujem medzi zamestnancami (Horváthová, Čopíková, 2014).

Z vecného hľadiska delíme zamestnanecké výhody do troch hlavných skupín:

- Zamestnanecké výhody sociálnej a osobnej povahy. Jedná sa o starostlivosť o deti, nadštandardná zdravotná starostlivosť o zamestnancov a ich rodinných príslušníkov, príspevok na dovolenku, finančná výpomoc, poistenie a pripoistenie, zvýhodnené úvery, právne poradenstvo, športové a kultúrne aktivity, ponúka vlastných výrobkov a služieb za zvýhodnené ceny a iné.



- Zamestnanecké benefity majúce vzťah k práci. Medzi tieto výhody zaradzujeme občerstvenie na pracovisku, príspevok na stravovanie, vzdelávanie a rozvoj poskytovaný nad rámec bezprostredných potrieb, nadštandardné pracovné voľno, zaistenie dopravy zamestnania, príspevok na dopravu a iné.
- Hmotné vybavenie a pracovné pomôcky zamestnanca slúžiace aj k osobným účelom, ich poskytovanie je častokrát viazané aj s postavením zamestnanca v organizácii. K tejto skupine výhod môžeme zaradiť napríklad laptop, služby telefónnych operátorov, osobný automobil, bezplatné alebo zvyhodnenie bývanie, príspevok na oblečenie a ďalšie (Horváthová, Čopíková, 2014).

Jedným z hľadísk, ktoré manažéri pri poskytovaní zamestnaneckých výhod zvažujú, sú aj ich daňové dopady. Čo sa týka nákladov pre spoločnosť na poskytovanie zamestnaneckých výhod môžu alebo nemusia byť nákladom daňovo uznateľným. Podobne výhoda môže alebo nemusí byť oslobodená od dane z príjmu fyzických osôb zo závislej činnosti. Z daňového hľadiska môžu preto vo vzťahu k výhodám nastať tri zásadné prípady:

1. Benefit je daňovo uznateľným nákladom a je oslobodený od dane z príjmu fyzických osôb zo závislej činnosti.
2. Benefit je daňovo neuznateľným nákladom, avšak je oslobodená od dane z príjmu fyzických osôb.
3. Benefit je daňovo neuznateľným nákladom a nie je oslobodený od dane z príjmu fyzických osôb (Urban, 2013).

Základom pre ponuku zamestnaneckých výhod by mala byť analýza motivácie a potrieb zamestnancov a informácie z trhu. Nie je žiadúce, aby bola v spoločnosti ponúkaná rada atraktívnych zamestnaneckých výhod a vytváraný tak image veľkorysého zamestnávateľa, ale ide hlavne o to, aby systém zamestnaneckých výhod podporoval strategické ciele spoločnosti (Horváthová, Čopíková, 2014).

### **3.8 Cafeteria systém**

Existuje veľké množstvo zamestnaneckých výhod. V organizáciách je ponúkaná širšia škála benefitov a v niektorých z nich je zamestnancom dovolené, aby si z ponuky

zamestnaneckých benefitov zvolili taký balík odmien, ktorý je podľa ich potrieb a momentálnej situácie pre nich najvýhodnejší. Ide o tzv. Cafeteria systém, je to systém voliteľných zamestnaneckých výhod, kedy je zamestnancovi priradený určitý počet virtuálnych peňazí alebo bodov, za ktoré si podľa svojho prania počas určitého obdobia čerpajú výhody zo širokej ponuky (Horváthová, Čopíková, 2014).

Systém zamestnaneckých výhod by mal v dnešnej dobe ponúkať nie len lákavý výber služieb a voľnočasových aktivít, ale mal by byť moderným systémom, ktorý umožní zamestnancom slobodnú voľbu vo výbere benefitov. Je to možné ponúkať nie len pomocou Cafeteria systému ale aj predplatenou benefičnou kartou čiže poukážkou pre voľnočasové aktivity, ktorá umožňuje veľmi prijateľný spôsob čerpania benefitov na voľnočasové aktivity zamestnanca. Niektoré spoločnosti používajú tieto poukážky k odmeňovaniu zamestnancov za ich lojalitu alebo nadštandardné výkony (Horváthová, Čopíková, 2014).

Výhody a nevýhody Cafeteria systému:

- Medzi výhody zaradzujeme, že dovoľuje uspokojovať potreby zamestnancov s rôznymi preferenciami a monitorovať špecifické ciele spoločnosti, ušetriť náklady na poskytovanie benefitov, pružnejšie reagovať na dopyt po benefitoch, rozšíriť ich portfólio, umožňuje sa zamestnancom slobodne rozhodnúť, oprieť poskytovanie benefitov o informačné technológie a tak uľahčiť ich čerpanie, zvýšiť povedomie zamestnancov o nákladoch na výhody, apod.
- Medzi nevýhody zaradzujeme administratívnu náročnosť a vyššie prvotné investície. Aby boli zamestnanecké výhody poskytované formou Cafeteria systému efektívne musia sa prevádzať pravidelné prieskumy potrieb zamestnancov, intenzívna komunikácia so zamestnancami, sledovať vývoj benefitov u konkurencie, apod. (Horváthová, Čopíková, 2014).

U Cafeteria systému zamestnávateľ stanoví firemný balíček zamestnaneckých výhod a ročný limit bodov pre každého zamestnanca. Pri výbere benefitov vychádza zamestnanec z bodovo ohodnotenej zamestnaneckej výhody a z celkového počtu pridelených bodov, ktoré boli zamestnancovi pridelené k čerpaniu benefitov. Medzi základné varianty Cafeteria systému zamestnaneckých výhod patrí:

- a) Systém bufetu – zoznam zamestnaneckých výhod s možnosťou si ich vybrať do svojho zamestnaneckého účtu.
- b) Systém jadra – pevne sa stanoví jadro zamestnaneckých výhod pre všetkých zamestnancov a ostatné zamestnanecké výhody sú v ponuke voliteľné.
- c) Systém bloku – je určený pre kategórie zamestnancov. Definujú sa kategórie zamestnancov, ako napríklad muži, ženy, mladí pracovníci apod. a k nim je vytvorená ponuka zamestnaneckých výhod (Horváthová, Čopíková, 2014).

Niektoré spoločnosti si na administratívnu stránku poskytovania zamestnaneckých výhod najímajú z časti alebo úplne externú špecializovanú spoločnosť. Avšak rozhodnutie o výške rozpočtu a výber jednotlivých benefitov ostáva v kompetencii organizácie. Spoločnosti, ktoré sa špecializujú na zavádzanie a správu systému zamestnaneckých výhod ponúkajú rôzne varianty, ako sú predplatené karty, internetové samoobslužné aplikácie, peňažné poukážky, apod. (Horváthová, Čopíková, 2014).

### **3.9 Zamestnanecké výhody a ich financovanie v ČR**

Spoločnosti môžu zamestnanecké výhody poskytovať z rôznych zdrojov:

- Na vrub daňovo uznateľných nákladov.
- Na vrub nedaňovo uznateľných nákladov.
- Zo zisku po jeho zdanení respektíve z nerozdeleného zisku z predchádzajúcich účtovných období.
- Zo sociálneho alebo podobného fondu, ktorý je tvorený zo zisku po jeho zdanení.

To či sú alebo nie sú náklady daňovo uznateľné, stanovuje zákon č. 586/1992 Sb., o daniach z príjmu (Macháček, 2008).

#### **Fond kultúrnych a sociálnych potrieb a sociálny fond**

Fond kultúrnych a sociálnych potrieb zvyčajne nazývaný „FKSP“ je dôležitým nástrojom starostlivosti o zamestnancov a k tomu plní stimulačnú funkciu. Upravuje ho vyhláška ministerstva financií č. 114/2002 Sb., o fondu kultúrnych a sociálnych potrebách, v plnom

zneniu. Táto vyhláška sa vzťahuje na organizačné zložky štátu a ďalšie organizácie, ktorých príjmy a výdaje sú príjmami a výdajmi štátneho rozpočtu. U zamestnávateľov prevádzkujúcich podnikateľskú činnosť plní obdobné funkcie sociálny fond (Foot, Hook, 2002, Vyhláška MF č. 114/2002).

Fond je určený k zabezpečovaniu kultúrnych, sociálnych a ďalších potrieb zamestnancov, rodinných príslušníkov zamestnancov a dôchodcov, ktorí do dôchodku odchádzali od zamestnávateľa (Foot, Hook, 2002, Vyhláška MF č. 114/2002).

FKSP je tvorený základným prídedom zo zisku vo výške 2% ročného objemu mzdového fondu a ďalšími prídelmi. Príjmom fondu sú ďalej splátky pôžičiek, peňažné a iné dary, náhrady od poisťovní a iné (Foot, Hook, 2002, Vyhláška MF č. 114/2002).

Zvyklosťou v Českej republike je, že sa pre účely poskytovania zamestnaneckých benefitov vyčleňuje do zvláštneho fondu časť rozpočtových prostriedkov alebo časť čistého zdaneného zisku alebo iné zdroje na to určené, a to podľa typu spoločnosti alebo zamestnávateľa. Čo sa týka povinnosti takýto fond tvoriť, možno zamestnávateľov rozdeliť do dvoch skupín:

1. Prvú skupinu tvoria organizácie, ktorým zákon dáva povinnosť tvoriť fond kultúrnych a sociálnych potrieb. Takúto povinnosť zákon stanovuje pre organizačné zložky štátu, štátne príspevkové organizácie a príspevkové organizácie zriadené územne samosprávnymi celkami. Ukladanie a tvorba prostriedkov sú upravené zákonom č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlách v zneniu neskorších predpisov §48 a §56 a zákonom č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlách územných rozpočtov, v zneniu neskorších predpisov §29. Povinnosť tvorby FKSP sa vzťahuje taktiež na štátne podniky. Pokiaľ ide o tvorbu a čerpanie, štátny podnik ich vytvára a užíva v súlade so zvláštnym právnym predpisom, a to vyhláškou č. 310/1995 Sb.
2. Druhú skupinu tvoria zamestnávatelia, ktorým právny predpis ukladá povinnosť vytvárať sociálny fond. Takúto povinnosť majú:
  - Akciová spoločnosť České dráhy – podľa § 11 zákona č. 77/2002 Sb., o akciovej spoločnosti České dráhy.

- Verejné výskumné inštitúcie – podľa zákona č. 341/2005 Sb., o verejných výskumných inštitúciách.
- Zdravotné poisťovne – vytváranie sociálneho fondu upravuje ustanovenie § 4 vyhlášky č. 418/2003 Sb., ktorou sa stanovuje detailnejšie vymedzenie okruhu a výšky príjmov a výdajov, podmienky ich tvorby, užitia, prípustnosti vzájomných prevodov finančných prostriedkov a hospodárenie s nimi apod.
- Verejné vysoké školy – podľa zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Samotnú skupinu tvoria zamestnávateľia, ktorí môžu podobné fondy vytvárať dobrovoľne. Pokiaľ tak učinia, môžu si určiť akékoľvek obecné prípustné pravidlá, a to ako pre jeho tvorbu, tak aj pre použitie, a pritom nie je dôležité, ako sa taký fond bude volať. Do tejto skupiny môžeme zaradiť obchodné spoločnosti, družstvá a fyzické osoby (Ambrosová, Čornejová, Pelech, 2007).

Z fondu možno prispievať len na presne stanovené účely, a to na:

- Vybavenie k zlepšeniu pracovného prostredia, športové, kultúrne a telovýchovne akcie.
- Zariadenia slúžiace kultúrnemu a sociálnemu rozvoju.
- Vecné alebo peňažité dary.
- Stravovanie.
- Pôžičky na bytové účely. Pôžičky sú bezúročné a poskytujú sa na základe písomnej zmluvy.
- Sociálne výpomoci a pôžičky.

O určení prídeltu do fondu a jeho čerpaniu rozhoduje zamestnávateľ spolu s príslušným odborovým orgánom. Čo sa týka tvorby a užívania FKSP, tak sa zostavuje rozpočet a určia sa zásady pre jeho používanie. Pravidlá pre používanie FKSP sú zahrnuté v kolektívnej zmluve (Foot, Hook, 2002).

## 4 Charakteristika vybranej spoločnosti

V tejto časti diplomovej práci si ocharakterizujeme danú spoločnosť, jej štruktúru zamestnancov a definujeme zamestnanecké výhody, ktoré poskytuje. K charakteristike spoločnosti budú využité interné dokumenty a informácie, ktoré má o spoločnosti autor diplomovej práce. V zamestnaneckých výhodách si uvedieme odhadované náklady na tieto benefity.

### 4.1 Popis vybranej spoločnosti

Medzinárodná spoločnosť, ktorá bola založená v polovici 20. storočia ponúka technologické riešenia, ktoré pomáhajú ich klientom riešiť najzložitejšie problémy, čeliť ich dennodenným výzvam a účinne dosahovať ich cieľov. V posledných rokoch technológie zmenili radikálne svet v ktorom žijeme. Táto spoločnosť sa snaží efektívne využívať technologické zmeny a priniesť tak hodnotu jej klientom. Služby, ktoré spoločnosť ponúka sa patria od oblasti informačných technológií. Poskytuje inovatívne technologické riešenia a služby novej generácie, ktoré využívajú hlboké odborné znalosti odvetvia v celosvetovom meradle, technologickú nezávislosť a rozsiahlu partnerskú komunitu. Pomáha obchodným a medzinárodným klientom z verejného sektoru riešiť najnáročnejšie výzvy prostredníctvom modernizácie ich podnikových procesov, aplikácií a infraštruktúry s technologickými riešeniami novej generácie.

Poskytované služby môžu byť zoskupené do troch hlavných kategórií:

- Konzultácie.
- Systémová integrácia.
- Outsourcing.

Zamestnanci podporujú klientov v siedmych sektoroch:

1. Bankovníctvo a kapitálové trhy.
2. Zdravotná starostlivosť a humanitné vedy.
3. Poistenie.
4. Výroba.
5. Energie a technológie.

6. Spotrebiteľský a maloobchodný sektor.
7. Cestovanie a preprava.

Vybraná spoločnosť ako celok dosiahla vo fiškálnom roku 2016 tržby vo výške viac než 8 miliárd USD a mala viac než 50 tisíc zamestnancov, ktorí poskytujú služby jej klientom vo viac než 60 zemiach sveta. Vedenie spoločnosti sídli v USA.

Česká pobočka pôsobí na miestnom trhu od druhej poloviny 90-tých rokov a poskytuje hlavne outsourcing v oblasti účtovníctva a financií v rámci Európy. Ďalej poskytuje podporu v oblasti „software a database application“. Tímy poskytujú primárne podporu v nemčine, češtine a angličtine, ale taktiež sú schopný poskytnúť podporu zákazníkom aj v iných jazykoch, ako je slovenčina, poľština, francúzština, španielčina, ukrajinčina, rumunčina, maďarčina, portugalčina a holandčina.

### **Štruktúra zamestnancov a organizácie**

V súčasnej dobe pracuje v spoločnosti približne 450 zamestnancov a 60 zamestnancov je na materskej dovolenke. V spoločnosti prevažuje mladý kolektív.

Organizačná štruktúra spoločnosti je líniová. Pozície a vzťahy nadriadenosti a podriadenosti sú usporiadané a orientované vertikálne. Každý podriadený má jasne prideleného nadriadeného a každý nadriadený má jasne pridelených podriadených, viz. príloha č.1. Spoločnosť má jedného riaditeľa a ten má pod sebou 7 manažérov a každý z nich je zodpovedný za jeden sektor. Pod každým manažérom je jeden a viac tímov. Každý tím má svojho tím lídra, a ak sa jedná o tím s väčším počtom zamestnancov, tak v tímu je aj viac tím lídrov. Takmer každý tím líder má svojho zástupcu, len v prípade malého tímu (okolo 8 zamestnancov) je v tímu len tím líder bez svojho zástupcu.

Čo sa týka problematiky benefitov a návrhy benefitov, tak k tomu je určený tím HR Benefits. Ten má na starosti porovnávanie benefitov spoločnosti s benefitmi na trhu práce, ktoré ponúkajú konkurenčné spoločnosti. Ďalej zostavovanie nových benefitov pre spoločnosť, a celkovo sa starajú o celé benefity spoločnosti.

## 4.2 Charakteristika zamestnaneckých výhod poskytovaných spoločnosťou

Spoločnosť ponúka rôznorodé zamestnanecké výhody. Zamestnanci sa môžu dozvedieť o poskytovaných benefitoch v deň nástupu do spoločnosti, keď prebiehajú „onboardingové“ školenia. Tak isto môžu kontaktovať oddelenie HR Benefits, ktoré im môže poskytnúť viacero informácií o poskytovaných benefitoch a ich podmienkach používania. Spoločnosť má aj svoje interné webové stránky kde sa môžu zamestnanci dozvedieť o pravidlách poskytovania, podmienkach používania, veľkosti benefitov, atď.

### Príspevok na stravovanie – stravné lístky

Skupina zamestnancov, ktorá dostáva príspevok na stravovanie, sú všetci tí, ktorí majú so spoločnosťou uzatvorenú pracovnú zmluvu. Poskytovanie príspevku prebieha formou stravných lístkov a sú poskytované spätne, vždy za odpracovaný mesiac. Stravné lístky sú vydávané poverenou osobou, to je v tomto prípade recepčná a vydáva stravné lístky spolu s výplatnou páskou.

Čo sa týka počtu stravných lístkov, tak ten závisí na počtu odpracovaných dní v danom mesiaci, po odpočtu dní dovolenky, nemocenskej a služobných ciest, za ktoré náležia zamestnancovi diéty podľa zákona č. 262/2006 Sb., zákonníku práce. Vyúčtovanie takýchto dní sa zohľadňuje spätne.

Poskytovanie príspevku na stravovanie začína prvý deň nástupu zamestnanca a končí posledným dňom pracovného pomeru.

Spoločnosť poskytuje na deň stravný lístok v hodnote 80 Kč s tým, že jej príspevok je 50%, teda 40 Kč. Rozdiel medzi celkovou cenou stravného lístku a príspevkom zamestnávateľa hradí zamestnanec mesačne zrážkou zo mzdy. Celkové odhadované ročné náklady na stravné lístky pre 1 zamestnanca činia 10 000 Kč.

Čerpanie stravných lístkov prebieha bez väčších problémov, vyzdvihnúť si ich môžu vždy okolo 12-18 dňa v mesiaci.



## **Občerstvenie na pracovisku**

V priestoroch spoločnosti je umiestnených niekoľko kuchyniek, v ktorých sú zamestnancom k dispozícii nápoje ako rôzne druhy čajov, káva (niekoľko druhov z kávovaru), mlieko, cukor, čokoláda (niekoľko druhov z kávovaru), a voda, ktorú si môžu zamestnanci ochutiť rôznymi druhmi sirupov. Ďalej spoločnosť zaobstaráva vždy každý druhý pondelok rôzne druhy ovocia. Zamestnanec môže používať firemný riad, ako sú taniere, poháre, hrnčeky, príbory, nože atď., ktoré potom upratovačky naskladajú do umývačky riadu a po umytí ho vyskladajú do skriniek na ďalšie použitie.

Zásoby má na starosti recepčná, ktorá priebežne kontroluje počet a množstvo jednotlivých surovín a v prípade potreby ich objednáva. V spoločnosti sú zamestnané dve recepčné.

Prístroj na filtrovanie vody a kávovar si spoločnosť prenajíma od externého dodávateľa, ktorý súčasne zaisťuje servis týchto prístrojov a v prípade kávovaru aj dopĺňanie surovín do neho. Recepčná v spoločnosti je povinná pri akejkoľvek poruche alebo potreby vyčistenia prístrojov zavolať autorizovanú servisnú opravu, ktorá je zo strany spoločnosti hrazená v rámci mesačného nájmu.

Poskytovanie tohto benefitu je bezproblémové. Určité problémy môžu vznikať v prípade poruchy na prístroji. Prípadne poruchy sa snažia riešiť v čo najkratšom čase, a popri tejto poruche môžu zamestnanci využívať prístroje v ďalších kuchynkách.

Náklady na tento benefit sa nedajú určiť presne, keďže občas sa môžu prihodiť nepredvídateľné udalosti, odhadované ročné náklady na tento benefit je 280 000 Kč.

## **Týždeň dovolenky navyše**

Týždeň dovolenky navyše je príspevok, ktorý je poskytovaný od mesiaca nástupu zamestnanca do zamestnania do dňa ukončenia pracovného pomeru. Pomerná časť dovolenky činí za každý celý kalendárny mesiac neustále trvanie pracovného pomeru 1/12 celkovej výmery dovolenky.

Dobu čerpania dovolenky si po dohode s nadriadeným určuje zamestnanec sám, prípadne väčšieho počtu ostávajúcich dní dovolenky na konci kalendárneho roku, je zamestnancovi určené si vybrať stanovený počet dní.

Vybraná spoločnosť po svojich zamestnancoch vyžaduje, aby si svoju dovolenku v priebehu roku vyčerpali, aby nemusela vytvárať rezervy na nevyčerpanú dovolenku, ktoré nie sú pre spoločnosť z finančného hľadiska výhodné. Spoločnosť stanovuje 4 dni celofiremnej dovolenky medzi vianočnými sviatkami, ktorú zamestnanci musia povinne čerpať, takto sa eliminuje riziko nahromadenia nevyčerpanej dovolenky na konci roku. Zamestnanci sú včas informovaní o dňoch celofiremnej dovolenky, buď prostredníctvom emailu zaslaným HR oddelením alebo teamleaderi a manažéri informujú svoje tímy. V rámci celofiremnej dovolenky sú určité výnimky zamestnancov, ktorí musia počas týchto dní pracovať, pretože niektoré tímy poskytujú nepretržitý servis počas všedných dní.

Ak si zamestnanec nemohol vyčerpať dovolenku z predchádzajúceho kalendárneho roku, môže byť táto dovolenka vyčerpaná v tomto kalendárnom roku a to nasledovne: 5 dní dovolenky, ktoré neboli vyčerpané si môže zamestnanec čerpať počas celého nasledujúceho kalendárneho roku, pretože týchto 5 dní je benefit od spoločnosti. A ak je počet dní nevyčerpanej dovolenky viac než 5, tak zamestnanec musí vysvetliť prečo nemohol čerpať túto dovolenku, a musí si ju vyčerpať do konca júla nasledujúceho roku.

Náhradu mzdy za nevyčerpanú dovolenku je zamestnávateľ povinný poskytnúť len v prípade ukončenia pracovného pomeru.

Všetci zamestnanci spoločnosti majú nárok na 25 dní dovolenky. Pokiaľ ukončia pracovný pomer skôr, vypočíta sa adekvátny počet dní dovolenky, napríklad po odpracovaní 7 mesiacov má zamestnanec nárok na 14,5 dňa dovolenky.

Ročné náklady na 5 dní dovolenky navyše na 1 zamestnanca sú 12 200 Kč.

### **Služobný notebook**

Služobný notebook je prvým pracovným prostriedkom, ktorý novo nastupujúci zamestnanec dostane. Len recepčné nemajú k dispozícii notebook, a tak nepatria do skupiny zamestnancov, ktorí tento benefit využívajú.

V „asset handover form“ potvrdí zamestnanec prevzatie zvereného laptopu podpisom. Od tejto chvíle má zamestnanec hmotnú zodpovednosť za tento pracovný prostriedok, ktorý mu spoločnosť zverila do užívania.

Poskytovanie tejto zamestnaneckej výhody nebýva problematické. Zdržanie môže vzniknúť keď oddelenie zodpovedné za pridelenie notebookov nie je včas informované o nástupe nových zamestnancov.

Pokiaľ je notebook zamestnancovi odcudzený, je povinný oznámiť túto udalosť na polícii ČR, kde s ním bude spísaný protokol o odcudzení. V opačnom prípade by po ňom spoločnosť mohla požadovať plnú náhradu škody.

Mesačné náklady na jeden notebook sú približne okolo 1500 Kč. Tento benefit nevyužíva každý zamestnanec, pretože majú vzdialený prístup cez Dynamic Desktop. Odhadované ročné náklady na jedného zamestnanca, ktorý využíva notebook sú 18 000 Kč.

### **Poistenie – úrazové a cestovné zdravotné poistenie**

Každý zamestnanec, ktorý je zamestnaný pod touto spoločnosťou je automaticky krytý úrazovým a cestovným zdravotným poistením a to už od prvého dňa pracovného pomeru. Tieto poistenia môže zamestnanec slúžiť na firemné ale aj súkromné účely. Spoločnosť zdieľa so zamestnancami kontakt na osobu zodpovednú za toto poistenie. Každý zamestnanec je zodpovedný za seba a jeho poistenie. Tieto poistenia sú plno hradené spoločnosťou. V prípade poistného prípadu zamestnanec sám rieši poistenie s poistnou spoločnosťou a zodpovednou osobou za toto poistenie.

Odhadované ročné náklady na úrazové poistenie na 1 zamestnanca sú 1 200 Kč. Odhadované ročné náklady na cestovné zdravotné poistenie na 1 zamestnanca sú 2 000 Kč.

### **Cafeteria Benefit Systém**

Tento Cafeteria Systém sa skladá z dvoch častí. Prvá časť je tvorená bodmi, ktoré zamestnanec dostáva každý mesiac a to nasledovne: každý mesiac po skúšobnej dobe, spoločnosť posiela hodnotu 3% zo základného platu za mesiac na špeciálny účet prostredníctvom poskytovateľa služieb Benefits a.s. Táto suma môže byť použitá online cez internetový účet

alebo použitím červenej Benefity kartičky, ktorú si zamestnanec vyzdvihne na recepcii po skúšobnej dobe.

Ročné náklady na túto prvú časť Cafeteria sú 6 000 000 Kč. Keďže sa táto časť benefity počíta percentuálne zo základnej mzdy, tak nie sú ročné náklady na každého zamestnanca rovnaké.

Druhá časť je tvorená benefity bodmi, ktoré zamestnanec obdrža po absolvovaní skúšobnej doby. Tieto body sú určené na vzdelávanie a to v hodnote 5400 Kč za fiškálny rok na jedného zamestnanca.

Zamestnanec si je schopný vybrať z veľkého katalógu dodávateľov, ktorý ponúkajú služby alebo produkty za Benefity body. Body ktoré sú použité na vzdelávanie a finančné benefity (ako je napr. penzijné pripoistenie) sú určené pomerom 1 Kč = 1 Benefity bod. Body, ktoré sú použité na nákup kupónu na mestskú hromadnú dopravu, sú ohodnotené pomerom 1 Kč = 1,34 bodov. Ostatné body, ktoré sú použité napríklad na kultúru, šport, dovolenku sú ohodnotené pomerom 1 Kč = 1,19 bodov.

Benefity body musia byť vyčerpané počas pracovného pomeru u spoločnosti. Pretože po ukončení pracovného pomeru bude Benefity účet zamestnanca deaktivovaný a všetky zvyšné body budú prevedené na účet spoločnosti. Taktiež nie je možné previesť Benefity body z účtu jedného zamestnanca na účet druhého zamestnanca.

### **Tréningy**

Voľný prístup na e-learningový portál v ktorom môžeme nájsť viac než 145 tisíc online kurzov z rôznych oblastí.

Spoločnosť poskytuje navyše k dovolenke dva dni plateného voľna za fiškálny rok určené na externé tréningy. Zamestnanec akurát pošle svojmu priamemu nadriadenému email so žiadosťou o povolenie sa zúčastniť vybraného tréningu. Po povolení sa zamestnanec môže zúčastniť zvoleného externého tréningu, a tento deň alebo maximálne dva dni budú preplatené spoločnosťou sadzbou ako by bol zamestnanec v práci.

Spoločnosť zamestnáva aj zamestnanca, ktorý je určený na školenie a tréning zamestnancov.

Odhadované ročné náklady na tréningy na 1 zamestnanca sú 8 900 Kč.

### **Referral Bonus**

Spoločnosť poskytuje zamestnancom bonus za odporúčenie kandidáta na otvorené pozície v spoločnosti. Každý zamestnanec, ktorý chce odporučiť uchádzača na voľné pracovné miesto v rámci spoločnosti, musí zaslať písomné odporúčanie. Toto odporúčanie musí byť zaslané na príslušného nadriadeného a na príslušnú emailovú adresu personálne oddelenia. Okrem písomného odporúčania musí obsahovať životopis uchádzača a názov pozície, na ktorú je odporúčaný. Odmena za toto odporúčanie je vyplácaná po uplynutí 6 mesiacov od nástupu odporúčaného uchádzača a v prípade že oba zamestnanci (odporúčajúci a odporúčaný) sú stále zamestnanci spoločnosti a nie je stanovený dátum ukončenia pracovného pomeru. Výnimku je ukončenie z organizačných dôvodov. Výška odmeny sa pohybuje pre radových zamestnancov 20800 Kč a 25800 Kč na pozície s požiadavkami na nemecký jazyk. Pre manažérske a seniornejšie pozície je výška odmeny 30600 Kč a 35600 Kč pre manažérske a seniornejšie pozície s požiadavkami na nemecký jazyk.

Celkové ročné náklady na tento benefit sa nepodarilo zistiť. Keďže je celkom vysoká fluktuácia v spoločnosti a tento bonus vypláca až po 6 mesiacoch odpracovania v spoločnosti, a to s pravidlom, že ani jeden z oboch zamestnancov (doporučený zamestnanec a zamestnanec, ktorý odporučil) nemôže byť vo výpovednej lehote v rámci týchto šiestich mesiacov. Zároveň nie každý zamestnanec využije tento benefit. Daná spoločnosť mi nepodala informácie o ročných nákladoch na tento benefit.

### **MultiSport Card Program**

Pomocou karty Multisport môžu zamestnanci využívať športové alebo relaxačné aktivity. Všetkým zamestnancom, ktorí prešli skúšobnou dobou je poskytnutá príležitosť zakúpiť MultiSport Card pre seba a ich rodinných členov. Cena pre zamestnanca je 690 Kč/mesiac a pre rodinných členov za 790 Kč/mesiac/osoba. Pre deti do 15 rokov je poskytovaná zvláštna cena 490 Kč/mesiac/dieťa. Táto karta môže byť zakúpená maximálne pre 3 deti.

V prípade, že zamestnanec chce využívať tento benefit, tak sa zaregistruje do MultiSport programu a v nasledujúcom mesiaci mu bude daná suma za MultiSport Card strhnutá formou zrážkou zo mzdy. Táto karta sa vystaví bez dátum platnosti, a v prípade, žeby zamestnanec alebo jeho rodinný príslušník už nechcel pokračovať v užívaní tejto karty, tak musí požiadať o zrušenie MultiSport programu. Keby sa chcel zamestnanec znova vstúpiť do programu, tak tak môže urobiť až po 6-ti mesačnej čakacej lehote. Len v prípade dlhodobej nemoci môžu byť udelené výnimky.

Zamestnanci, ktorí odchádzajú zo spoločnosti sú automaticky vyradení z tohto programu v ich posledný mesiac zamestnania. Ročné náklady spoločnosti na tento benefit sú ťažko zistiteľné, pretože záleží koľko zamestnancov danú kartu využíva, a akú časť platí spoločnosť spoločnosti Multisport. Na základe zistených dát záleží z akých prostriedkov spoločnosť financuje daný program. Môže ho financovať z prevádzkových prostriedkov, vlastných prostriedkov zamestnanca (zrážkou zo mzdy) alebo kombináciou týchto dvoch možností.

### **Home office**

Tento benefit umožňuje pracovať zamestnancom z domova. Majú možnosť využiť 3 dni v mesiaci na prácu z domova. V špeciálnych prípadoch ako sú dlhodobá nemoc, starostlivosť o dieťa z dôvodu nemoci, alebo iné dôvody, ktoré obmedzujú prácu z kancelárie môže byť povolená dlhodobá práca z domova, ktorá sa pohybuje niekoľko dní až týždňov. Tieto špeciálne prípady musia byť prekonzultované s manažérom, a on stanoví či bude daný dlhodobý „homeoffice“ schválený. Čo sa týka základných 3 dní práce z domova, tak na toto má právo každý zamestnanec a nie je k tomu potreba schválenia manažéra. Takže zamestnanci môžu plno využívať tento benefit.

Spoločnosť kompenzuje zamestnancom náklady za internet, telefón, energie, a ak nemajú služobný notebook, tak je kompenzované používanie vlastného počítača. Tento benefit je nový, takže spoločnosť mi mohla poskytnúť len odhadované ročné náklady a tie sú 150 000 Kč.

### **Flexi Time**

Flexibilná pracovná doba je taký režim práce pri ktorom si sám zamestnanec zvolí začiatok a koniec pracovnej doby v rámci časových úsekov stanovených zamestnávateľom.

V rámci dňa je vložený časový úsek, v ktorom je zamestnanec povinný byť na pracovisku. Tento úsek je v spoločnosti stanovený od 9:30 do 15:30. Je už na zamestnancovi ako si zvolí zvyšný počet hodín na pracovisku. Pracovná doba je 8 hodín plus pol hodiny prestávka na obed. Zamestnanec nemusí ani na pracovisku tráviť celých 8 a pol hodiny, môže ostať v práci len počas povinného časového úseku a chýbajúce hodiny si nadpracovať, alebo ak ich už mal nadpracované tak si takto vybrať. Je dôležité aby mal zamestnanec odpracovaný stanovený počet hodín za mesiac. Ak má zamestnanec nadčasy a nemohol si ich vybrať, tak sú mu preplatené vždy štvrtročne.

Odhadované ročné náklady spoločnosti za preplatené nadčasy sú 4 000 000 Kč.

### **Možnosť odreagovania sa na pracovisku**

K možnostiam odreagovania na pracovisku slúžia priestory, ktoré sú vybavené kreslami, stolmi a stolným futbalom, potom ďalej majú zamestnanci možnosť sa odreagovať pomocou herných konzol ako sú Playstation 3 a Nintendo Wii.

Odhadované obstarávacie náklady činia 105 000 Kč, tie boli vypočítané na základe tržných cien využívaných prostriedkov. Náklady na chod sú minimálne, hlavné náklady sú za energie, a prípadný servis prístrojov. Odhadované ročné náklady na chod tohto benefitu sú 10 000 Kč.

## 5 Analýza súčasného systému zamestnaneckých výhod

Táto kapitola sa bude zaoberať dotazníkovým šetrením, ktoré prebiehalo v spoločnosti počas Februára 2017 a zanalyzujeme si súčasný stav v spoločnosti v oblasti zamestnaneckých výhod. Dotazník, ktorý možno nájsť v prílohe č.2, bol poslaný všetkým zamestnancom formou emailu v ktorom bol odkaz na stránku kde prieskum prebiehal a bol zameraný na spokojnosť zamestnancov s poskytovanými zamestnaneckými výhodami. Bolo spytovaných 450 zamestnancov a celková návratnosť dotazníkov činila 226, teda 50 %. Dotazník pozostával z úvodu, ktorý ich zoznámil s dotazníkom a 14 otázok, z ktorých 12 bolo povinných a 2 nepovinné, 4 otázky boli identifikačné a 10 problémových, z toho bolo 11 uzavretých, 2 otvorené a 1 polouzavretá kde mohli zamestnanci špecifikovať viac možností. V textu práce kde budú výsledky uvedené v percentách, tak v zátvorkách bude uvedená ich absolútna hodnota.

### 5.1 Zhodnotenie jednotlivých otázok dotazníku

Na začiatok dotazníku mali zamestnanci odpovedať na prvé štyri otázky, ktoré sa týkali ich identifikácie. Jednalo sa o ich vekovú kategóriu, pohlavie, najvyššie dosiahnuté vzdelanie a počet rokov odpracovaných v spoločnosti. Výsledky sú znázornené v nasledujúcich 4 grafoch.

Graf č. 5.1: Percentuálne rozdelenie zamestnancov podľa vekovej kategórie

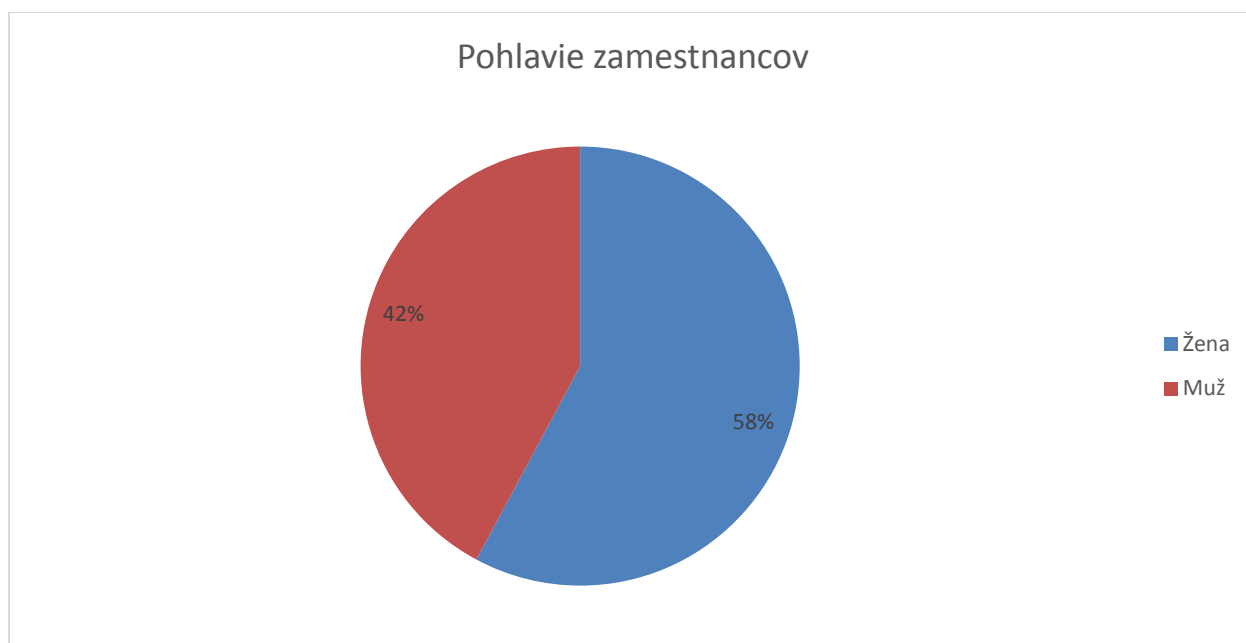


Zdroj: Vlastné spracovanie



Z grafu č. 5.1 môžeme vidieť, že viac než dve tretiny (70 % = 158) zamestnancov je vo veku 26 – 35 rokov. Druhú najväčšiu skupinu tvoria zamestnanci vo veku 18 – 25 rokov, a tej je 21 % (47). Z tohto môžeme usúdiť, že v spoločnosti chýbajú skúsenejší zamestnanci. Vysoká fluktuácia spoločnosti môže byť spôsobená aj týmto faktorom, pretože starší zamestnanci sú lojálnejší k spoločnosti a neradi menia prácu. Tým, že by sa spoločnosť snažila zamestnať starších a skúsenejších zamestnancov, tak by mohla znížiť fluktuáciu spoločnosti a takisto navýšiť spokojnosť zamestnancov, pretože by sa mohli benefity lepšie „ušiť na mieru“ zamestnancom, ktorí sú stabilnejší.

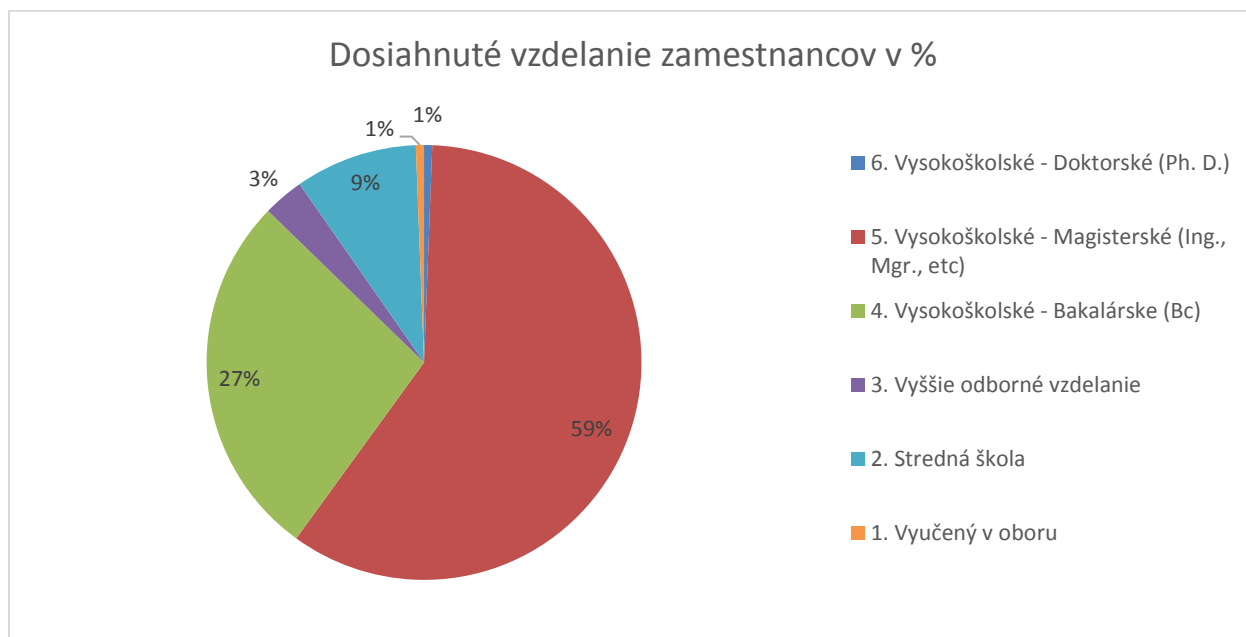
Graf č. 5.2: Rozdelenie zamestnancov podľa pohlavia



Zdroj: Vlastne spracovanie

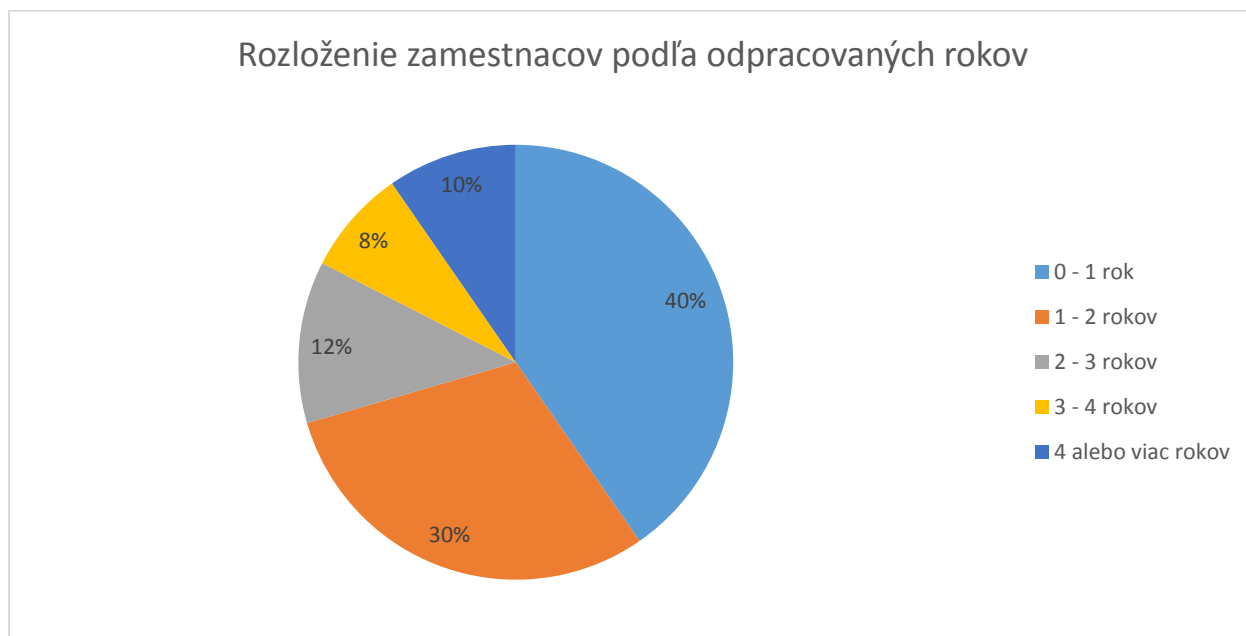
Pomer medzi mužmi a ženami nie je tak výrazný ako môžeme vidieť v grafu č. 5.2. V spoločnosti prevládajú ženy, a to aj z toho dôvodu, že spoločnosť podniká v oblasti financií, účtovníctva a administratívy. Z respondentov je celkom 58 % (131) ženského pohlavia a 42 % (95) mužského pohlavia.

Graf č. 5.3: Rozdelenie zamestnancov podľa najvyššieho dosiahnutého vzdelania



Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf č. 5.4: Rozloženie zamestnancov spoločnosti podľa počtu odpracovaných rokov



Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf č. 5.3 zobrazuje, že v spoločnosti prevažujú hlavne zamestnanci s vysokoškolským vzdelaním, teda hlavne s magisterským a to 59 % (133). Nie je žiadnym prekvapením, že viac než  $\frac{3}{4}$  zamestnancov má vysokoškolské vzdelanie, keďže sa v spoločnosti nachádzajú prevažne pozície, ktoré si vyžadujú vysokoškolské vzdelanie. V spoločnosti sa nachádza aj 9% (20) zamestnancov, ktorý majú stredoškolské vzdelanie, to sa dá vysvetliť tým, že spoločnosť neustále potrebuje nových zamestnancov a trh práce ich v dnešnej dobe nedokáže plniť. Lenže aj títo zamestnanci, ktorí nedosahujú vysokoškolské vzdelanie sú skúsení, majú niekoľko ročné skúsenosti, ktoré môžu predávať ďalej svojim kolegom, napríklad tým, ktorí sú čerstvými absolventami.

Posledná identifikačná otázka sa týkala počtu odpracovaných rokov v spoločnosti. Z výsledkov, ktoré zobrazuje graf č. 5.4 vyplýva, že 70 % (158) zamestnancov je v spoločnosti 0 – 2 roky a môžeme usúdiť, že zamestnanci sú v spoločnosti nespokojní. Je jednoznačne vidieť, že spoločnosť často mení svoj kolektív. Jedným z dôvodov častého meniaceho sa kolektívu môže byť to, že spoločnosť zamestnáva prevažne mladý kolektív. Starší a skúsenejší zamestnanci sú stabilnejší a keby sa spoločnosť viac zameriavala na skúsenejších zamestnancov, tak by sa mohla znížiť fluktuácia. V spoločnosti prevláda rutinná práca, čo často mladších zamestnancov demotivuje a tým pádom opúšťajú spoločnosť.

Po identifikačných otázkach nasledovala otázka č. 5 v ktorej zamestnanci mali vyjadriť úroveň spokojnosti so súčasnými poskytovanými benefitmi, ktorými sú stravné lístky, občerstvenie (ovocie, káva, čaj, atď.), týždeň dovolenky navyše, služobný notebook, úrazové a cestovné poistenie, Cafeteria – Benefits a.s., trainings (e-learningový portál, interné tréningy), Referral Bonus, Multisport Card, Home office, Flexi Time a možnosť odreagovania sa na pracovisku (stolný futbal, PS3, Nintendo Wii,...). Táto otázka by nám mala pomôcť identifikovať, ktoré zamestnanecké výhody by sme prípadne mohli zrušiť kvôli nízkej spokojnosti alebo z dôvodu nevyužívania daného benefitu. V nasledujúcej tabuľke č. 5.1 sú uvedené výsledky.

Tabuľka č. 5.1: Spokojnosť zamestnancov so zamestnaneckými výhodami

Zamestnanecké výhody	Veľmi spokojný	Spokojný	Nespokojný	Veľmi nespokojný	Nevyužívam tento benefit	Neviem o tomto benefite
Stravné lístky	20% (45)	66% (150)	12% (27)	2% (4)	0%	0%
Občerstvenie (ovocie, káva, čaj, atď.)	15% (34)	53% (120)	25% (56)	4% (10)	3% (6)	0%
Týždeň dovolenky navyše	58% (131)	37% (84)	4% (9)	0%	1% (2)	0%
Služobný notebook	24% (54)	26% (59)	4% (9)	3% (7)	35% (79)	8% (18)
Úrazové a cestovné poistenie	9% (20)	21% (48)	5% (11)	1% (3)	41% (92)	23% (52)
Cafeteria – Benefity a.s.	33% (74)	52% (118)	6% (14)	2% (5)	5% (11)	2% (4)
Trainings (e-learning portál, interné tréningy)	14% (31)	64% (144)	14% (32)	2% (4)	5% (12)	1% (3)
Referral Bonus	14% (32)	37% (83)	4% (9)	2% (5)	43% (97)	0%
Multisport Card	20% (45)	27% (62)	9% (20)	2% (4)	42% (95)	0%
Home office	52% (118)	31% (70)	4% (8)	1% (3)	11% (25)	1% (2)
Flexi Time	71% (161)	24% (54)	2% (4)	0%	3% (7)	0%
Možnosť odreagovania sa na pracovisku (stolný futbal, PS3, Nintendo Wii,...)	13% (29)	23% (52)	5% (12)	1% (2)	56% (126)	2 % (5)

Zdroj: Vlastné spracovanie

Z uvedenej tabuľky vyplýva, že zamestnanci sú s niektorými benefitmi veľmi spokojní, s niektorými menej a niektoré benefity nevyužívajú takmer vôbec.

Zamestnanci spoločnosti sú najviac spokojní s flexibilnou pracovnou dobou, ktorej celková spokojnosť je 95 % (215). Tento benefit umožňuje zamestnancom si lepšie naplánovať svoj deň a tak ho prispôbiť svojim osobným potrebám.

Ďalej sú veľmi spokojní s týždňom dovolenky navyše, teda celkom 25 dní. To umožňuje zamestnancom sa lepšie odreagovať od pracovných povinností.

Vysoká spokojnosť bola aj medzi benefitmi stravné lístky, Cafeteria – Benefity a.s. a Home office. Len malé percento zamestnancov je nespokojných s týmito benefitmi alebo ich nevyužíva.

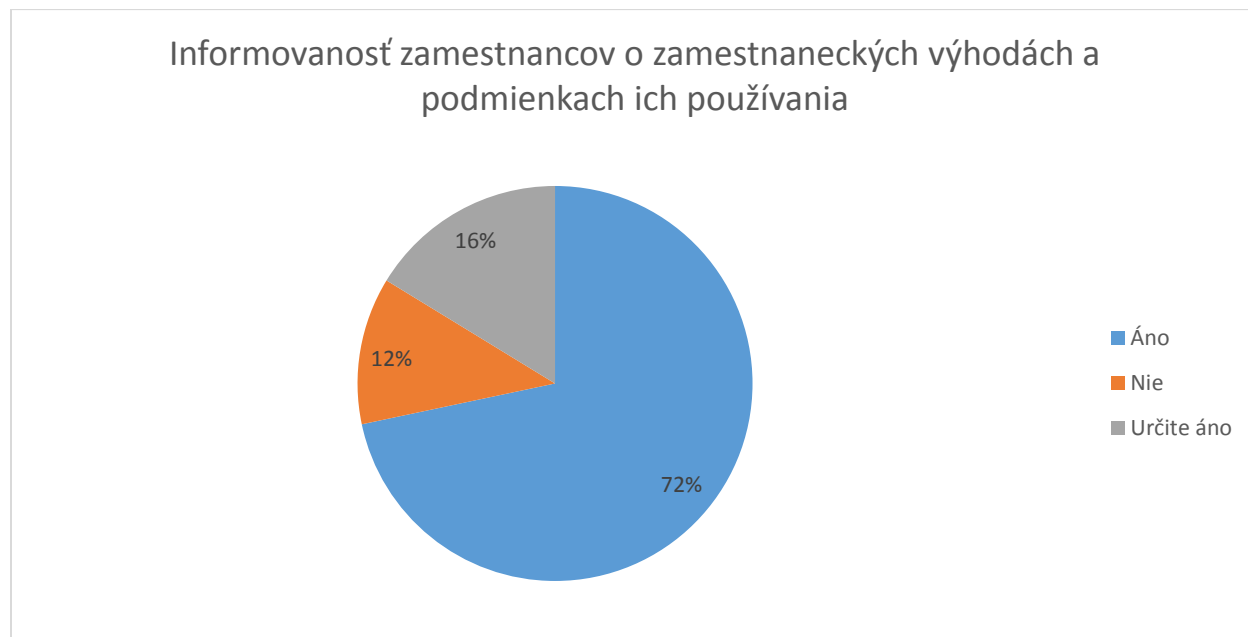
Naopak najmenej spokojní sú zamestnanci s občerstvením na pracovisku. Jedným z dôvodov môže byť kvalita ponúkaných produktov alebo čo sa týka ovocia, tak ovocie je ponúkané len raz za dva týždne. Spoločnosť by mohla ponúkať aspoň ovocie každý týždeň čo by viedlo k vyššej spokojnosti zamestnancov s týmto benefitom.

Menšia nespokojnosť bola vyjadrená aj s tréningami, ktoré spoločnosť ponúka svojim zamestnancom. V rámci e-learningového portálu by mohlo dôjsť k lepšej kvalite ponúkaných tréningov a v rámci interných tréningov by spoločnosť mohla zväčšiť výber ponúkaných tréningov.

Vo väčšine boli zamestnanci spokojný s benefitmi, ktoré spoločnosť poskytuje. Akurát prekvapivé bolo zistenie, že štyri benefity sú takmer nevyužívané. Najmenej využívaný benefit je možnosť odreagovania sa na pracovisku. Toto môže byť spôsobené tým, že tento benefit je pomerne nový a tým pádom väčšina zamestnancov nemala možnosť si niektoré možnosti tohto benefitu vyskúšať. Druhým nevyužívaným benefitom je Referral Bonus aj keď jeho celková spokojnosť je viac než 50% (115). Dôvodom nie je žeby zamestnanci boli neinformovaní o tomto benefite ale skôr jeho podmienky používania. Nárok na odmenu majú zamestnanci až po 6 mesiacoch od nástupu doporučeného uchádzača, a to ešte s tým pravidlom že ani nový zamestnanec ani zamestnanec, ktorý odporučil nového zamestnanca nie sú v počas tejto doby šiestich mesiacov vo výpovednej lehote. Spoločnosť by sa mohla inšpirovať u konkurencie, ktorá vypláca odmenu po 3 mesiacoch, teda po skončení skúšobnej doby doporučeného zamestnanca. Tretím nevyužívaným benefitom je Multisport Card. Hlavným dôvodom nevyužívania tohto benefitu môže byť suma, ktorú musí zamestnanec uhradiť aby mohol Multisport kartu využívať. Aj keď cena karty 690 Kč/mesiac nie je vysoká oproti mesačným permanentkám na športoviskách, nevyužíva tento benefit takmer polovina zamestnancov. Štvrtým najmenej využívaným benefitom a zároveň najmenej známym je úrazové a cestovné poistenie. Dôvodom prečo je tento benefit malo využívaný môže byť jeho neinformovanosť medzi zamestnancami. Každý nový zamestnanec je na úvodnom školení informovaný o tomto benefite a ešte dostane príručku pre nováčika, kde má popísané všetky uvedené benefity. Spoločnosť by sa mala viac zamerať na informovanosť tohto benefitu medzi zamestnancami, napríklad s príchodom leta alebo zimy, času keď zamestnanci sa pripravujú na svoje dovolenky by mohla spoločnosť poslať zamestnancom email s informáciami o tomto benefite a príručkou ako tento benefit využívať.

V šiestej otázke sme zistili, či sú zamestnanci dobre informovaní o tom aké zamestnanecké výhody môžu využívať a za akých podmienok.

Graf č. 5.5: Informovanosť zamestnancov o zamestnaneckých výhodách a podmienkach ich používania



Zdroj: Vlastne spracovanie

Na základe výsledkov, ktoré zobrazuje graf č. 5.5 môžeme vidieť, že v celku 88 % (199) zamestnancov je spokojných s informovanosťou zo strany zamestnávateľa. Zvyšných 12 % (27) zamestnancov, ktorí nie sú dostatočne informovaní o benefitoch a ich podmienkach používania, môže byť spôsobené tým, že v spoločnosti pracuje veľa nových zamestnancov, ktorí sa môžu cítiť na začiatku zahltení informáciami a tým pádom im niektoré informácie môžu uniknúť. A zároveň ešte nemali dostatok času sa plne zoznámiť so spoločnosťou.

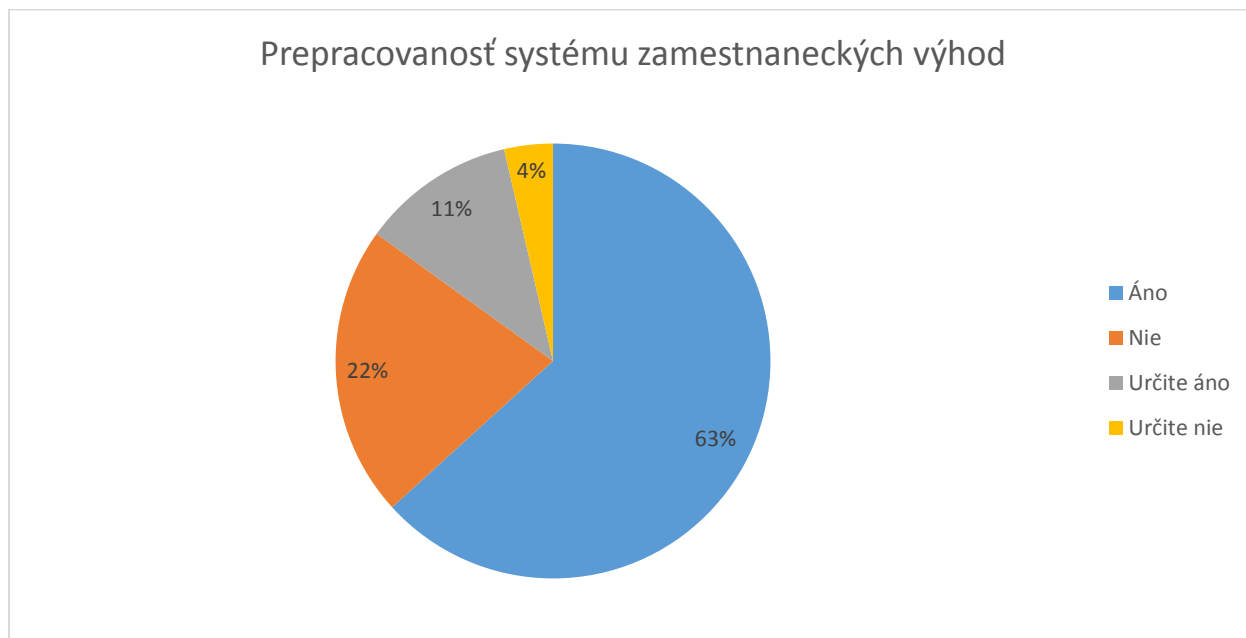
Zamestnanci sú o zamestnaneckých výhodách a podmienkach ich používania informovaní pri nástupe počas úvodných školení, keď im zamestnanci personálneho oddelenia vysvetlia na čo majú nárok a čo je prípadne potrebné dodať, aby boli splnené všetky náležitosti pre poskytnutie príslušnej zamestnaneckej výhody. Ďalej si zamestnanci môžu prečítať informácie o zamestnaneckých výhodách prečítať v príručke, ktorú pri nástupe dostanú alebo priamo v smerniciach spoločnosti, ktoré sa nachádzajú na interných webových stránkach. Na

niektoré zamestnanecké výhody vzniká nárok hneď po nástupu do zamestnania, ako sú napríklad občerstvenie na pracovisku, úrazové a cestovné poistenie, a týždeň dovolenky navyše. Niektorí zamestnanci napriek tomu úrazové a cestované poistenie nevyužívajú. Ale zas napríklad Cafeteria Benefit systém alebo Home office, tak na tento benefit majú nárok zamestnanci až po absolvovaní skúšobnej doby, čo znižuje náklady spoločnosti.

Ďalšia otázka zisťovala názor zamestnancov, či si myslia, že spoločnosť patrí medzi spoločnosti s dobrým systémom zamestnaneckých výhod. Zamestnanci, ktorí súhlasili bolo celkom 74 % (167). Zvyšných 26 % (59) zamestnancov je opačného názoru, a z toho 4 % (9) si myslí, že spoločnosť nemá vôbec dobre prepracovaný systém zamestnaneckých výhod. Rozloženie zobrazuje graf č. 5.6.

Spoločnosť by sa mohla zaoberať otázkou prečo si štvrtina zamestnancov myslí, že nie je v spoločnosti dobre prepracovaný systém benefitov aj keď to nie je veľké percento zamestnancov.

Graf č. 5.6: Prepracovanosť systému zamestnaneckých výhod



Zdroj: Vlastne spracovanie

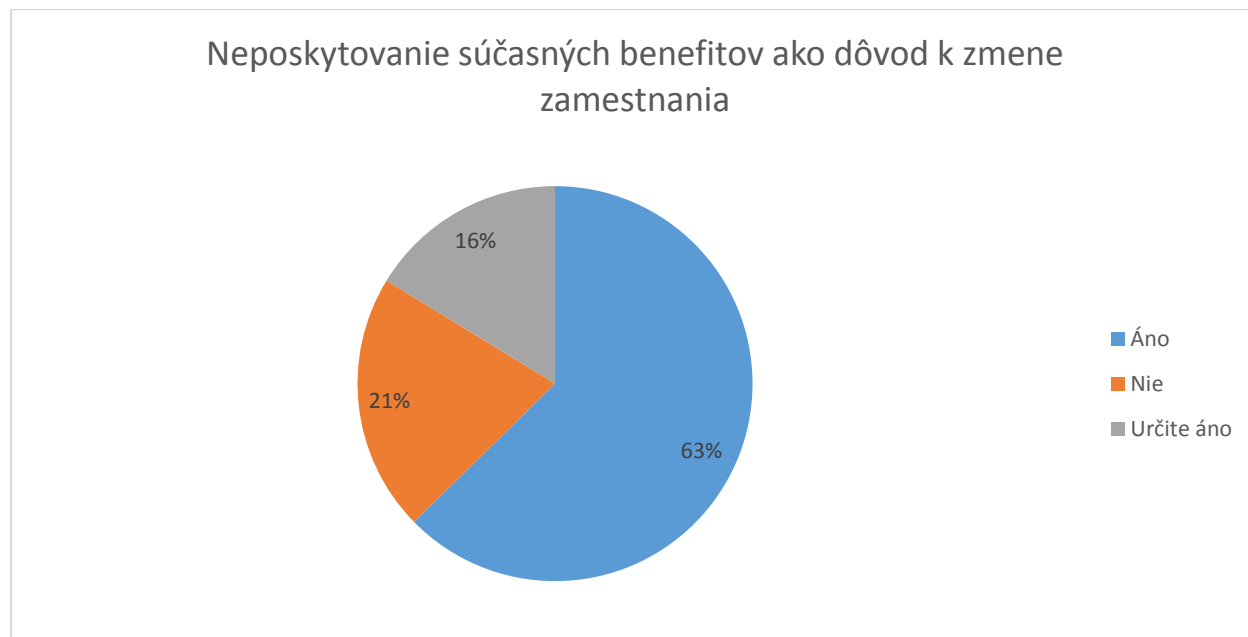
Ôsma otázka bola otvorená a nadväzovala na predchádzajúcu otázku. Ak zamestnanci vybrali v predchádzajúcej otázke možnosť „Nie“ alebo „Určite nie“, tak mali možnosť tento výber zdôvodniť.

Z tejto otázky sme zistili, že dôvodom prečo nie sú zamestnanci spokojní s prepracovanosťou súčasného systému zamestnaneckých výhod je niekoľko. Napríklad zamestnanci popisovali, že konkurenčné spoločnosti ponúkajú širšiu škálu benefitov, ďalej nie sú spokojní s výškou poskytovaných benefitov, chýbajú im teambuildingové akcie, firemné akcie. Vo väčšine prípadov zamestnanci postrádali určité benefity.

Spoločnosť by sa mala viac zamerať na komunikáciu so zamestnancami a takto zisťovať ich požiadavky, čo v spoločnosti postrádajú, s čím sú nespokojní. Potom by sa mohla viac zamerať na systém zamestnaneckých výhod a prípadne ho upraviť.

V deviatej otázke sme sa snažili zistiť či by zamestnanci zmenili prácu ak by im neboli poskytnuté súčasné benefity. Tým sme preverili ich lojalnosť k spoločnosti. Výsledky sú znázornené v grafe č. 5.7 v percentách.

Graf č. 5.7: Neposkytovanie súčasných benefitov ako dôvod k zmene zamestnania



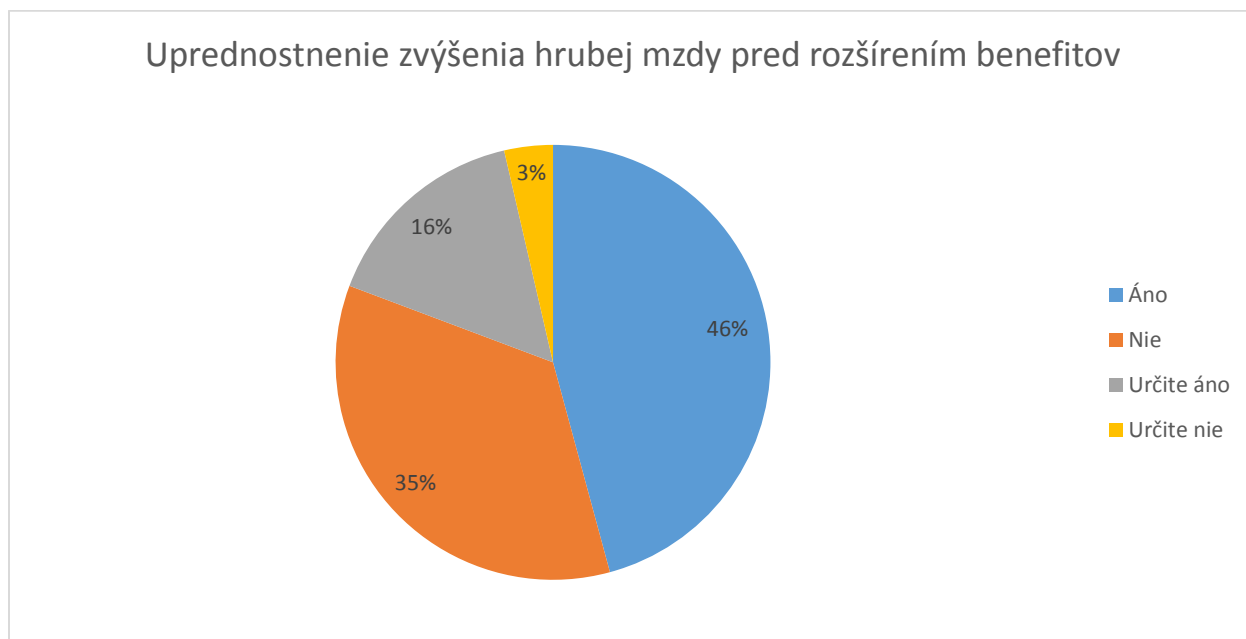
Zdroj: Vlastné spracovanie



Z výše uvedených výsledkov môžeme pozorovať, že jeden z významnejších dôvod, ktorý drží zamestnancov v spoločnosti sú poskytované zamestnanecké výhody. Keby spoločnosť z nejakého dôvodu nebola schopná poskytovať svoje benefity, tak by hrozilo že takmer 80 % (179) zamestnancov by zmenilo zamestnanie. Spoločnosť by sa mala veľmi zamerať na túto informáciu a začať viac motivovať svojich zamestnancov. Mala by sa viac starať o stávajúcich zamestnancov, zisťovať ich potreby a nezameriavať sa len na nábor nových. Tieto odpovede nám zároveň ukazujú, že si zamestnanci vážia svojej práce predovšetkým kvôli poskytovaným benefitom.

Nasledujúca sa zaoberala rozhodnutím zamestnancov kde mali možnosť rozhodnúť či by uprednostnili navýšenie hrubej mzdy pred rozšírením benefitov v rovnakej výške. V otázke bolo vysvetlené, že navýšenie hrubej mzdy po zdanení je nižšie než hodnota poskytnutej zamestnaneckej výhody o odvodené dane a poistenie. Rozhodnutie zamestnancov je zobrazené v grafe č. 5.8.

Graf č. 5.8: Uprednostnenie zvýšenia hrubej mzdy pred rozšírením benefitov



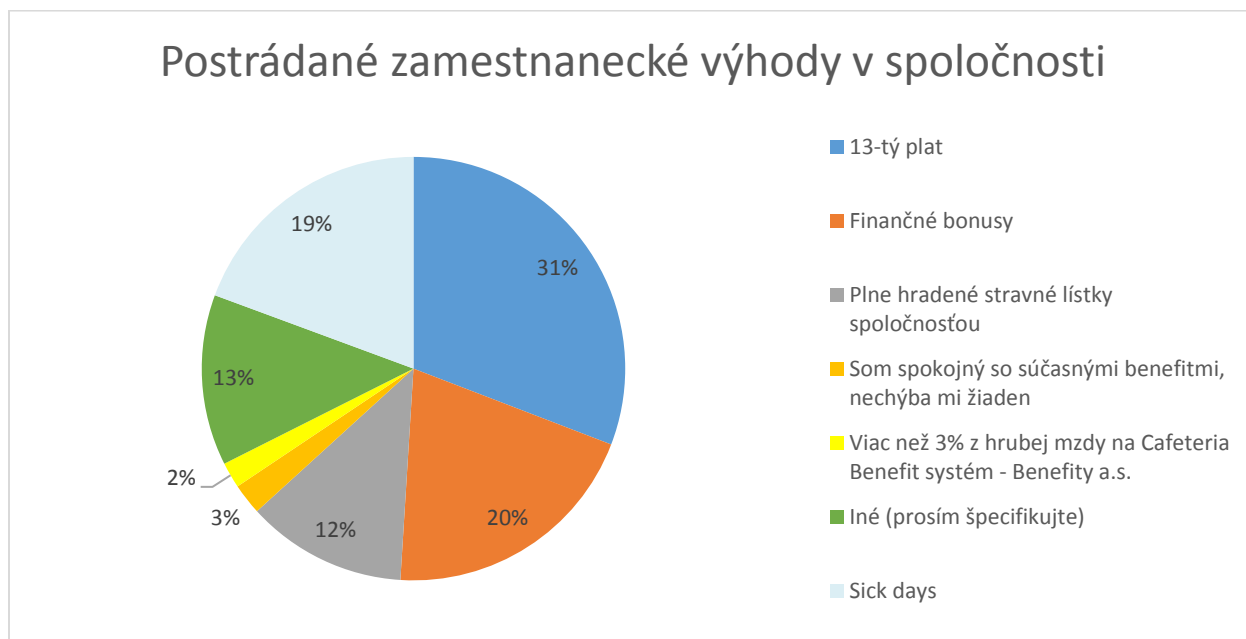
Zdroj: Vlastné spracovanie

Napriek tomu, žeby zamestnanci získali viac formou benefitov, než koľko by bolo navýšenie hrubej mzdy v „čistom“, tak v celku 62 % (140) zamestnancov by súhlasilo skôr za

navýšenie hrubej mzdy. Vidina peňazí je pre zamestnancov stále oveľa prítiažlivejšia ako rozšírenie benefitov, pretože tieto peniaze môžu zamestnanci utrátiť podľa svojich potrieb, zvlášť v dobe keď sa rok od roku zvyšujú ceny tovaru a služieb. Zvyšných 38 % (86) zamestnancov by dalo prednosť rozšíreniu benefitov pred navýšením hrubej mzdy. Títo zamestnanci si pravdepodobne uvedomujú, že hodnota poskytnutého benefitu bude vyššia než navýšenie mzdy v „čistom“.

Ďalšia otázka sa zaoberala druhmi zamestnaneckých výhod, ktoré zamestnanci v spoločnosti najviac postrádajú. Zamestnanci mali možnosť si vybrať z niekoľko navrhnutých možností alebo boli zvoliť možnosť iné a špecifikovať viac benefitov. Ak zamestnanci boli spokojní so súčasnými benefitmi, tak si mohli vybrať možnosť, že sú spokojní so súčasnými benefitmi, a žiaden im nechýba. Výsledky voľby zamestnancov sú zobrazené v nasledujúcom grafe č. 5.9.

Graf č. 5.9: Postrádané zamestnanecké výhody v spoločnosti



Zdroj: Vlastné spracovanie

Medzi odpoveďami najviac dominovali 13-tý plat, finančné bonusy a „sick day“. Zamestnanci hlavne uprednostňujú peňažné benefity. Podľa názoru autora diplomovej práce je to

spôsobené nespokojnosťou zamestnancov s platovými podmienkami v spoločnosti a tým pádom sú zamestnanci zameraný hlavne na peňažné odmeňovanie.

V rámci 13-tého platu by sa mohol tento benefit vyplácať na základe výsledkov spoločnosti.

Finančné bonusy by mohli byť pridelené zamestnancom na základe individuálneho výkonu a rozpočtu spoločnosti.

U 13-tého platu a finančných bonusov je otázne či by si spoločnosť mohla dovoliť tento benefit, keďže by ho musela vyplácať zo zisku spoločnosti. Je možné žeby, spoločnosť musela niektoré benefity, ktoré v súčasnosti poskytuje by musela na úkor týchto dvoch benefitov zrušiť.

Na tretie miesto sa dostali „sick day“. Zavedenie „sick day“ sa čím ďalej stáva trendom v oblasti zamestnaneckých výhod. Ide o 2 až 3 dni nad rámec dovolenky. Jedná sa o alternatívu dovolenky za účelom vyliečenia drobných onemocnení, keďže v prvých 3 dňoch nie sú poskytované dávky počas práce neschopnosti. Spoločnosť by mohla zvážiť zavedenie tohto benefitu, pretože tým by sa mohol znížiť počet dní, na ktorých sú zamestnanci na dočasnej pracovnej neschopnosti. Takto by sa mohli zamestnanci doliečiť z ľahších onemocnení doma a to bez zbytočnej administratívy a zníženia platu z dôvodu práce neschopnosti.

Na pomyselnom štvrtom mieste s veľkosťou 13 % (29) zamestnancov bola zvolená možnosť iné. V tejto možnosti zamestnanci mohli špecifikovať ďalšie benefity, ktoré postrádajú v spoločnosti. Zamestnanci hlavne špecifikovali, že postrádajú priestor pre ich domáce zvieratka aby si ich mohli nosiť so sebou do práce a mali ich na blízku. To by mohlo byť pre ostatným zamestnancov nepríjemne, lebo ak by napríklad psy začali štekať v kancelárii, tak by to celkom rušilo zamestnancov od práce. Ďalej zamestnanci postrádajú viac „teambuildingových“ akcií, ktoré hradí spoločnosť. Zamestnanci sú pri týchto akciách uvoľnenejší, môžu sa lepšie poznať a dochádza k zoceleniu kolektívu. Respondenti by ešte chceli rozšíriť benefit „Home office“ aby mohli pracovať viac než len tri dni z domova za mesiac a ešte postrádajú fitnes s osobným trénerom.

Ďalej 12 % (27) respondentov postráda stravné lístky, ktoré by spoločnosť plne hradila a nie ako je to v súčasnosti, kde spoločnosť zdieľa náklady na stravne lístky so zamestnancom, 50 % nákladov hradí zamestnávateľ a 50 % zamestnanec.

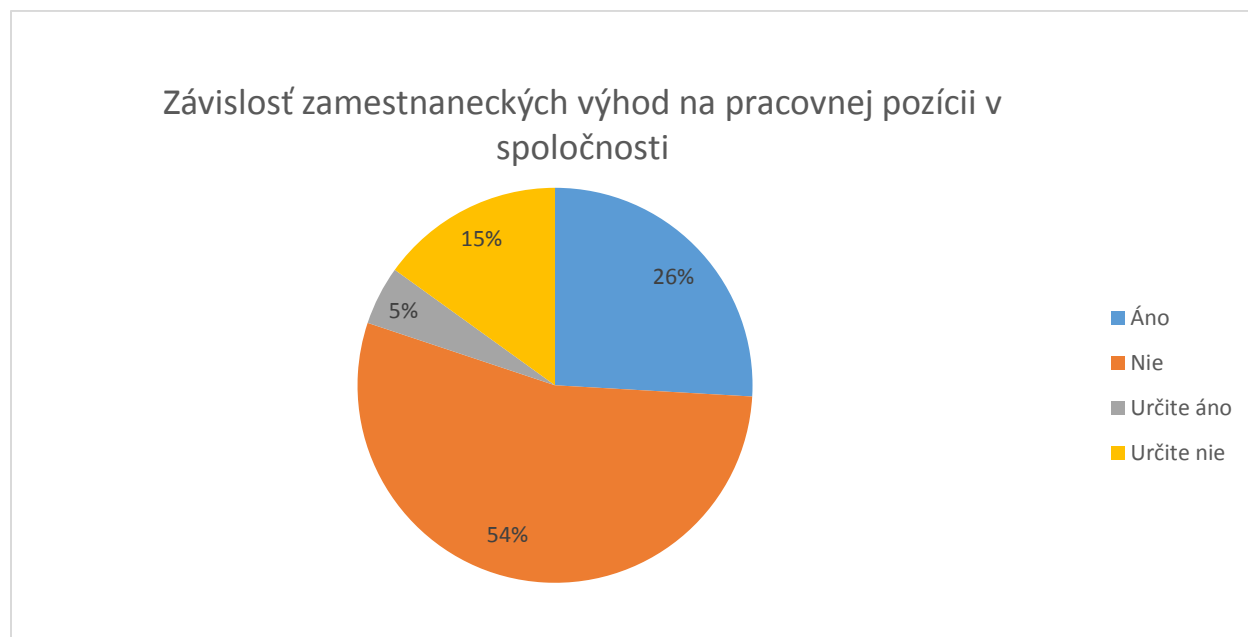
Čo bolo prekvapivé, tak len 3 % (7) respondentov je spokojných so súčasnými benefitmi a žiaden im nechýba v spoločnosti. Je zrejmé, že medzi zamestnancami panuje nespokojnosť s poskytovanými zamestnaneckými výhodami. Spoločnosť by sa mala na túto problematiku nespokojnosti zamerať a začať to riešiť.

Len 2 % (5) zamestnancov by chcelo zvýšiť hodnotu zasielanú na „Cafeteria Benefit“ účet. V súčasnej dobe sa poskytuje 3 % z hrubej mzdy zamestnanca. Môžeme vidieť, že zamestnanci sú spokojní s týmto benefitom.

Spoločnosť by si mohla premyslieť možnosť zavedenia nových benefitov a zrušenie tých, s ktorými nie sú zamestnanci veľmi spokojní.

V dvanástej otázke mali zamestnanci odpovedať, či by podľa ich názoru mala byť výška zamestnaneckých výhod závislá na pracovnej pozícii v spoločnosti.

Graf č. 5.10: Závislosť zamestnaneckých výhod na pracovnej pozícii v spoločnosti

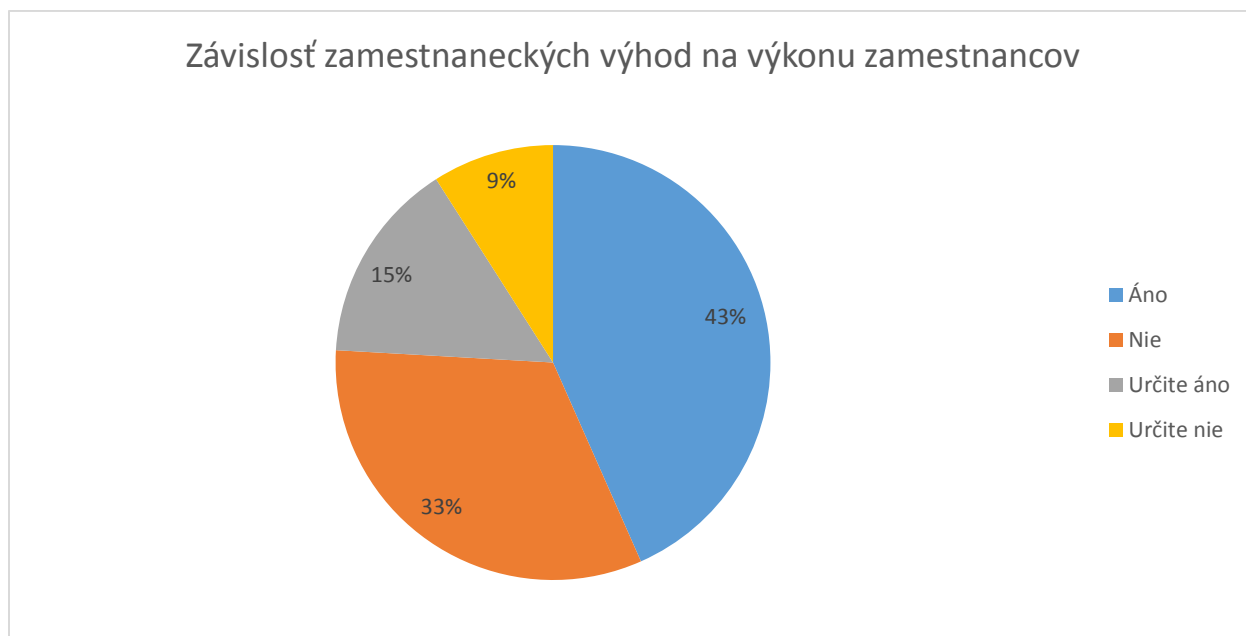


Zdroj: Vlastné spracovanie

Z výsledkov tejto otázky, ktoré zobrazuje graf č. 5.10 jednoznačne vyplýva, že výška zamestnaneckých výhod by nemala byť závislá na pozícii v spoločnosti. Myslí si to 54 % (122) zamestnancov a 15 % (34) zamestnancov je o tom dokonca presvedčených. Podľa názoru autora diplomovej práce túto skutočnosť ovplyvňuje fakt, že väčšina zamestnancov nepracuje na manažérskych postoch. Zvyšných 31 % (70) zamestnancov si naopak myslí, že poskytovanie zamestnaneckých výhod by malo závisieť na pracovnej pozícii, ktorú zamestnanci v spoločnosti zastávajú. Okrem benefitu „Cafeteria Benefit systém“, ktorého jedná časť je počítaná na základe 3 % z hrubej mzdy, tak všetky ostatné benefity majú možnosť využívať všetci zamestnanci v rovnakej výške a to bez ohľadu na pracovnú pozíciu. Takže v spoločnosti skôr neplatí čím vyššie postavenie, tým viac zamestnaneckých výhod.

Nasledujúca otázka dopĺňa predchádzajúcu. Táto otázka zisťovala názor zamestnancov, či si myslia, že výška zamestnaneckých výhod by mala závisieť na výkone zamestnancov. Bohužiaľ výsledky z tejto otázky, ktoré sú zobrazené v grafu č. 5.11 neboli úplne jednoznačné ako v predchádzajúcej otázke.

Graf č. 5.11: Závislosť zamestnaneckých výhod na výkone zamestnancov



Zdroj: Vlastné spracovanie

V otázke závislosti zamestnaneckých výhod na výkone zamestnancov nie sú získané dáta úplne jednoznačné. V celku 58 % (131) zamestnancov zastáva názor, že by výška zamestnaneckých výhod mala byť závislá na výsledkoch príslušného zamestnanca. Druhá časť, ktorej je celkovo 42 % (95), si myslí, že by sa výška zamestnaneckých výhod nemala odvíjať od výkonu zamestnancov. Výkon zamestnancov v spoločnosti je ťažko merateľný, takže výška benefitov by sa nedala jednoznačne určiť podľa ich výkonu. Zároveň by mohli vznikať boje medzi zamestnancami keby bola výška benefitov závislá na výkone zamestnancov a tým by to narušilo tímovú prácu. V súčasnej dobe spoločnosť neposkytuje žiadne zamestnanecké výhody, sú kalkulované na základe výkonu zamestnancov ale poskytuje ich v rovnakej výši, teda okrem „Cafeteria Benefit systému“.

Na záver dotazníku bola otvorená otázka, v ktorej zamestnanci mohli čokoľvek dodať čo v dotazníku nebolo špecifikované alebo ich názory k súčasnemu systému zamestnaneckých výhod.

Zamestnanci v tejto otázke vyjadrili, že im chýbajú v spoločnosti večierky usporiadané spoločnosťou, chceli by nejaký benefit, ktorý by mohli dostávať len zamestnanci, ktorí pracujú v spoločnosti dlhšie ako tri roky. A to z dôvodu aby sa znížila fluktuácia zamestnancov. Ďalej by zamestnanci chceli lepšiu kávu na pracovisku, príspevky na dôchodkové šparenie, lepšie interné tréningy, finančnú kompenzáciu počas nemocenskej. Zamestnanci sa aj sťažovali, že nie sú dostatočne informovaní o zamestnaneckých výhodách a podmienkach ich používania.

## **6 Vyhodnotenie, návrhy a odporúčania**

Táto kapitola bude zameraná na vyhodnotenie dotazníkového šetrenia, ktoré prebiehalo v skúmanej spoločnosti. Zhodnotí sa celkový prínos tohto šetrenia a následne sa navrhnu odporúčania pre spoločnosť, ktoré by mali viesť k zlepšeniu súčasného systému zamestnaneckých výhod.

### **6.1 Vyhodnotenie dotazníkového šetrenia**

Zotrvanie kvalitného a lojálneho zamestnanca by mala každá spoločnosť pokladať za základný pilier zamestnaneckej politiky. V prípade, že si spoločnosť bude v tomto smere vážiť svojich zamestnancov a primerane ich odmeniť a ohodnotiť, tak bude predchádzať odlivu zamestnancov alebo zníženiu ich efektívnosti a výkonnosti. Spoločnosť ponúka svojim zamestnancom širokú škálu zamestnaneckých benefitov.

V rámci dotazníkového šetrenia jednoznačne vyplýva, že zamestnanci sú spokojní so zamestnaneckými výhodami, ktoré v súčasnosti spoločnosť ponúka. Najviac sú spokojní s „Flexi Time“ a týždňom dovolenky navyše. Ďalej sú ešte veľmi spokojní so stravými lístkami, Cafeteria Benefit systémom a Home office. Tieto zamestnanecké výhody sú veľmi obľúbene, tak by bolo vhodné ich ponechať. „Flexi Time“, Cafeteria Benefit systém a týždeň dovolenky navyše by bolo vhodné takisto ponechať, tak ako ich poskytuje zamestnávateľ.

Z výsledkov dotazníkového šetrenia sme mohli aj pozorovať, že zamestnanecké výhody, ktoré spoločnosť poskytuje veľmi vplývajú na rozhodnutie zamestnancov v prípade zmeny zamestnania. Až 79 % (179) respondentov odpovedalo, že by uvažovali o zmene zamestnania v prípade neposkytovania súčasných benefitov. Preto je veľmi dôležité aby spoločnosť skvalitňovala súčasný systém zamestnaneckých výhod a mohla byť tak konkurencieschopná na trhu práce.

## 6.2 Návrhy a odporúčania

### Zvýšenie hodnoty stravných lístkov

Čo sa týka stravných lístkov, tak tam by som upravil výšku stravných lístkov. V súčasnej dobe spoločnosť poskytuje stravné lístky v hodnote 80 Kč, lenže v dnešnej dobe to zamestnancom nepokryje obed. Preto by som navrhol zvýšiť hodnotu stravných lístkov na 109 Kč. Táto hodnota stravného lístku je pre zamestnávateľa z pohľadu uplatnenia výdajov najvýhodnejšia, pretože ide o vrchnú hranicu. Zamestnávateľ si môže uplatniť daňový výdaj na stravné lístky podľa zákona o dani z príjmov až do výšky 55 % z hodnoty stravného lístku za jednu smenu, maximálne avšak 70 % stravného určeného pre zamestnanca podľa zákona o dani z príjmov za podmienky, že zamestnanec odpracoval aspoň 3 hodiny za určitý deň. Sadzby stravného rieši zákonník práce v §163 a §176. V období od 01/2017 platia sadzby 72-86 Kč pri pracovnej ceste 5-12 hodín. Pokiaľ by sme brali v úvahu najväčšiu možnú sadzbu, teda 86 Kč, zamestnávateľ je schopný poskytnúť zamestnancovi len 70 % ( $0,7 \cdot 86 = 60,20$  Kč) čo je 60,20 Kč. Daňovo uznateľným nákladom je 55 % z hodnoty stravného lístku. Suma 60,20 Kč by musela maximálne tvoriť tých 55 %. Po vypočítaní ( $60,20 \cdot 100 / 55 = 109,45$  Kč) by hodnota stravného lístku mohla byť až 109,45 Kč. V súčasnosti poskytovatelia stravných lístkov majú v ponuke 109 Kč stravné lístky. Zamestnávateľ sa vojde do maximálneho limitu, ktorý mu zákon dovoľuje a zamestnanec prijme stravný lístok vo veľmi vysokej hodnote, čo mu pokryje aj celý obed.

### Navýšenie dní práce z domova

Ohľadne Home office by som navýšil počet dní za mesiac, ktoré zamestnávateľ poskytuje. V súčasnej dobe je to 3 dni, a odporučil by som 5 dní, teda celý jeden pracovný týždeň. Pre zamestnancov by sa stala práca flexibilnejšia a zvýšilo by to zároveň ich spokojnosť. V prípade žeby zamestnanci malí choré deti, alebo by museli ostať doma v rámci iných prípadov, ako napríklad, zamestnanci ktorí majú malé deti a škôlky sú z určitých dôvodov zatvorené, tak by si zamestnanci nemuseli brať dovolenku a ich práca by nemusela stáť. Zamestnávateľ by tak mohol ušetriť na nákladoch na zamestnanecké výhody, ktoré sú poskytované v budove spoločnosti, ako sú napríklad káva, čaj, ale aj náklady za energie za osvetlenie, atď.



### **Zavedenie 13-teho platu**

Veľmi žiadaným benefitom boli hlavne 13-tý plat, finančné bonusy a tzv. „sick day“. Čo sa týka 13-tého platu a finančných bonusov, tak môžeme vidieť, že zamestnanci postrádajú peňažné benefity. Pokiaľ toto nie je zakotvené vo vnútorných predpisoch alebo kolektívnej zmluve, nie je zamestnávateľ povinný 13-tý plat zamestnancom poskytovať, je to na základe jeho slobodnej vôle. Daňová záťažnosť je u tohto benefitu na strane zamestnanca vo forme zaplatenia dane a poistného, a u zamestnávateľa je to daňovo uznateľný výdaj. Mnohokrát sa využíva v podobe prémie alebo odmien. Daní sa rovnako ako riadna mzda. Navrhoval by som systém pravidelných polročných alebo štvrťročných odmien. Systém štvrťročných a polročných odmien je menej zaťažujúci pre zamestnávateľa a zároveň zväčšuje motiváciu zamestnancov k vyššiemu pracovnému nasadeniu.

### **Zavedenie „sick day“**

Ohľadne „sick day“ (voľný deň za účelom vyliečenia sa z drobného onemocnenia, bez lekárskeho potvrdenia, platené dni nemoci), tak tento benefit by sa mohol poskytovať na úkor zrušenia cestovného a úrazového poistenia, pretože tento benefit využíva veľmi málo zamestnancov a niektorí dokonca o ňom ani nevedia. Zavedenie „sick day“ sa stáva čím ďalej väčším trendom v oblasti zamestnaneckých výhod. Celkové odhadované ročné náklady na úrazové a cestovné poistenie na zamestnanca sú  $(2000+1200=3200 \text{ Kč})$  3 200 Kč. Ak by sa spoločnosť rozhodla zaviesť aspoň 3 dni „sick day“ tak odhadované ročné náklady na jedného zamestnanca by boli  $(12200/5=2440*3= \text{Kč})$  7 320 Kč. Spoločnosť by po zrušení cestovného a úrazového poistenia, a zavedení troch dní „sick day“ musela doplatiť na jedného zamestnanca  $(3200-7320=800 \text{ Kč})$  4120 Kč/rok. Takto by sa mohla zvýšiť spokojnosť zamestnancov, posilnilo by to lojalitu k spoločnosti a mohol by sa znížiť odliv zamestnancov zo spoločnosti. Tým, žeby zamestnanci ostávali tieto 3 dni doma, tak by nemuseli šíriť onemocnenie na ďalších zamestnancov a uzdravili by sa v pohodlí domova. Zároveň by sa zrušila administratíva v oblasti cestovného a úrazového poistenia.

V dnešnej dobe, keď sa každá spoločnosť snaží znižovať svoje náklady, sú zamestnanecké výhody veľmi dôležitou časťou odmeňovania zamestnancov. Pokiaľ by sa skúmaná spoločnosť rozhodla zrušiť súčasný systém zamestnaneckých benefitov z dôvodu

šetrenia nákladov, nastal by k odliv viac než  $\frac{3}{4}$  zamestnancov. Nebolo by vhodné, aby sa spoločnosť nezaoberala zmenou systému zamestnaneckých benefitov tak aby viac odrážala preferencie zamestnancov.

Adekvátne zvolený systém zamestnaneckých benefitov, ktorý odráža preferencie pracovníkov, dochádza v spoločnosti k motivácii pracovníkov a taktiež k ušetreniu nákladov v prípade zvýšenia zamestnaneckých výhod oproti navýšeniu hrubých miezd zamestnancov.

## 7 Záver

Pre tak veľkú spoločnosť ako bola skúmaná spoločnosť, sú základom motivovaní, spoľahliví a schopní ľudia. Záleží na spoločnosti aby tieto vlastnosti u zamestnancov podporovala, snažila sa ich rozvíjať ďalej a tak zvyšovala kvalitu odvedenej práce a výkon zamestnancov. Títo zamestnanci sú pre spoločnosť veľmi dôležití a je potrebné si ich udržať, pretože pokiaľ nie sú motivovaní, tak neodchádzajú tí najhorší ale z pravidla tí najlepší zamestnanci. Len podnik, ktorý si dokáže tieto skutočnosti uvedomiť, môže v súčasnej dobe uspieť a byť konkurencieschopný.

Preto úlohou tejto diplomovej práce bolo zistiť v nemenovanej spoločnosti názory zamestnancov na zamestnanecké výhody, ktoré spoločnosť v súčasnosti poskytuje a navrhnúť zlepšenia, ktoré budú vhodné pre zamestnanca, a zároveň prijateľné pre zamestnávateľa.

K analýze súčasného stavu v oblasti zamestnaneckých výhod bola vybraná metóda dotazníkového šetrenia, pomocou ktorej sa zistilo, že súčasný systém benefitov je dostačujúci a zároveň motivujúci, ale taktiež boli zistené prípadné nedostatky. Bolo zistené, že zamestnanci nevyužívajú benefit cestovného a úrazového poistenia, takže je tento benefit celkom nadbytočný. Taktiež postrádajú benefit „sick day“ a peňažné benefity ako sú 13-tý plat a finančné bonusy. Súčasťou tejto práce sú aj návrhy na zlepšenie súčasného systému zamestnaneckých výhod. Medzi návrhy boli zaradené: zvýšenie hodnoty stravných lístkov na hodnotu 109 Kč, zvýšenie počtu dní na prácu z domova, zrušenie benefitu cestovného a úrazového poistenie z hľadiska nevyužívania tohto benefitu. Ďalej bol navrhnutý benefit „sick day“ v rozmedzí 3 dní na rok a systém pravidelných polročných alebo štvrťročných odmien.

Skúmaná spoločnosť patrí medzi spoločnosti, ktoré sa neustále rozvíjajú s potrebou kvalitných zamestnancov a výsledky tejto diplomovej práce by mohli byť východiskom na zmenu súčasného systému zamestnaneckých výhod v spoločnosti. Cieľom by bolo zaistiť kvalitných, motivovaných a lojálnych zamestnancov pre ďalší rozvoj spoločnosti.

## Zoznam použitej literatúry

### Odborná literatúra

1. AMBROSOVÁ, Hana, Helena ČORNEJOVÁ a Petr PELECH. *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG, 2007. 287 s. ISBN 978-80-7263-395-1.
2. ARMSTRONG, Michael. *A handbook of employee reward management and practice*. 2nd ed. Philadelphia: Kogan Page, 2007. 548 s. ISBN 9780749449629.
3. ARMSTRONG, Michael a Helen MURLIS. *Reward management: a handbook of remuneration strategy and practice*. Rev. 5th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2007. 722 s. ISBN 0749449861
4. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
5. FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Přeložil Jiří BLÁHA, přeložil Zdeňka KAŇÁKOVÁ, přeložil Aleš MATEICIUC. Praha: Computer Press, 2002. 490 s. ISBN 80-7226-515-6.
6. HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. 220 s. ISBN 978-80-248-3789-5.
7. JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada, 2013. 400 s. ISBN 978-80-247-4337-0.
8. KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
9. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
10. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualizované a dopl. vyd. Praha: Management (Grada), 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
11. LIVIAN Frédéric Yves a Lenka PRAŽSKÁ. *Řízení lidských zdrojů v Evropě: (srovnání s Českou republikou)*. Praha: HZ Editio, 1997. 148 s. ISBN 80-86009-19-X.
12. MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. 146 s. ISBN 978-80-7400-301-1.
13. MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2008. 156 s. ISBN 978-80-7357-368-3.

14. PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Leges, 2011. 240 s. ISBN 978-80-87212-66-0.
15. PERKINS, Stephen J. a Geoff WHITE. *Reward Management: Alternatives, Consequences and Contexts*. 2nd ed. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2011. 472 s. ISBN 978-1-84398-263-0.
16. REDDICK, Christopher G. a Jerrell D. COGGBURN. *Handbook of employee benefits and administration*. Boca Raton: CRC Press, 2008. 448 s. ISBN 978-1-4200-5192-6.
17. STÝBLO, Jiří et al.. *Personalistika 2009-2010*. Praha: Wolters Kluwer ČR (Aspi), 2009. 912 s. ISBN 978-80-7357-429-1.
18. TOMŠÍK Pavel a Jiří DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. 266 s. ISBN 978-80-7375-556-0.
19. URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. 276 s. ISBN 978-80-7357-925-8.
20. VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1.
21. Vyhláška Ministerstva financí č. 114/2002 Sb. ze dne 27. března 2002, upravuje výši tvorby fondu kulturních a sociálních potřeb, další příjmy a hospodaření s fondem v organizačních složkách státu a ve státních příspěvkových organizacích a příspěvkových organizacích zřízených územními samosprávnými celky. In: *Sbírka zákonů*. Česká republika, 2002, částka 3014. Dostupné na Portálu veřejné správy ČR.

#### **Interné zdroje:**

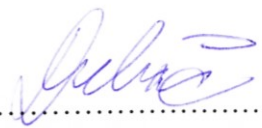
1. Interné dokumenty – informačné materiály pre nových zamestnancov

## **Prohlášení o využití výsledků diplomové práce**

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne: 21.04.2017

  
.....  
Bc. Tomáš Dubač

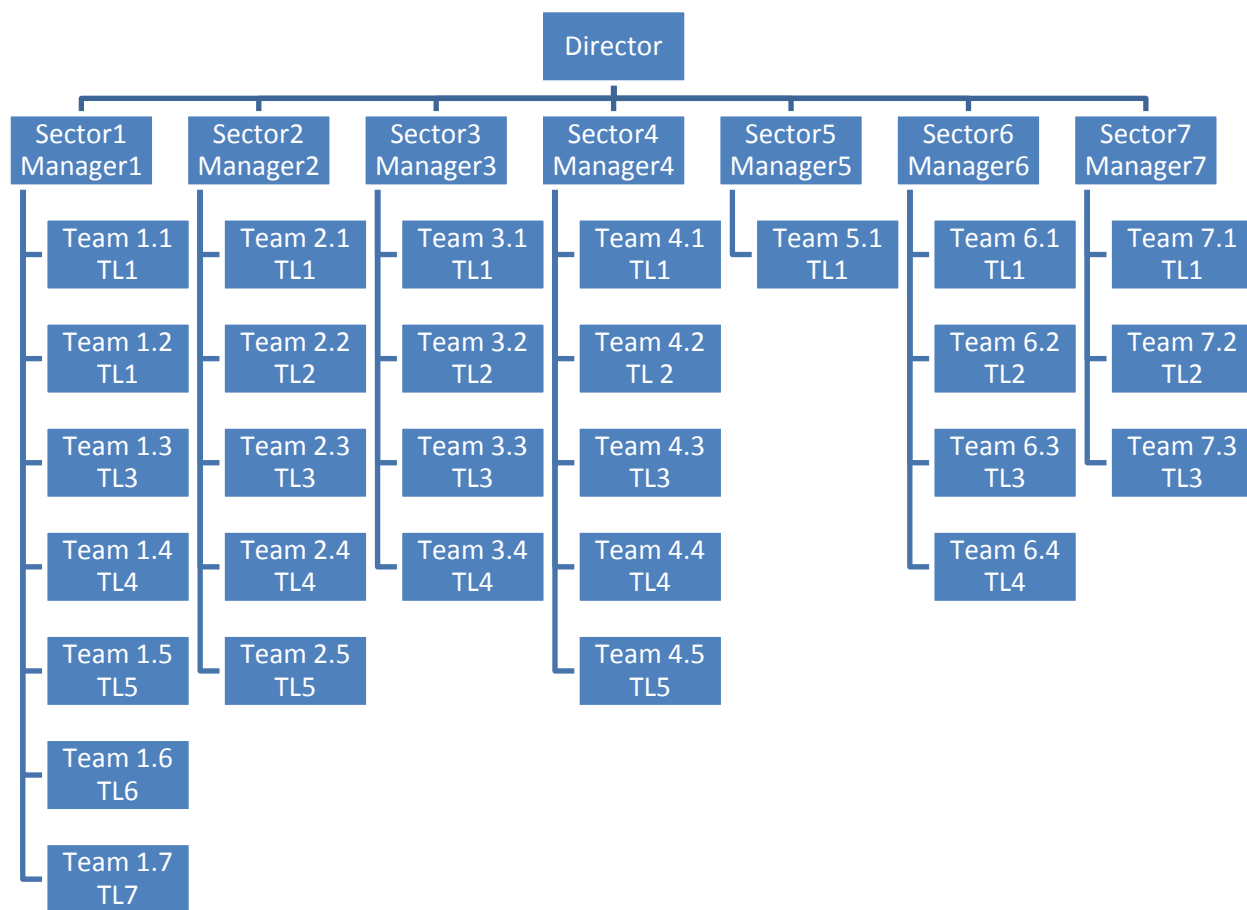
## **Zoznam príloh**

Príloha č. 1: Vzor organizačnej štruktúry

Príloha č. 2: Dotazník

## Prílohy

Príloha č. 1: Vzor organizačnej štruktúry



Zdroj: interné dokumenty, vlastné spracovanie



## Príloha č. 2: Dotazník

### Dotazník

Vážený zamestnanci,

do rúk sa Vám dostáva dotazník, ktorého cieľom je zistiť úroveň a Váš postoj k zamestnaneckým výhodám poskytovaných zamestnávateľom. Výsledky tohto dotazníku budú využité k spracovaniu diplomovej práce a zároveň môžu umožniť zamestnávateľovi lepšie uspokojiť Vaše potreby v tejto oblasti. Vyplňovanie dotazníku je anonymné. Týmto Vás prosím o úprimné a objektívne odpovedi.

Ďakujem za Vašu spoluprácu a čas strávený nad týmto dotazníkom.

1. Vaša veková kategória

- a) 18 – 25 rokov
- b) 26 – 35 rokov
- c) 36 – 45 rokov
- d) 46 a viac rokov

2. Pohlavie

- a) Muž
- b) Žena

3. Najvyššie dosiahnuté vzdelanie

- a) Základné
- b) Vyučený v oboru
- c) Stredná škola s maturitou
- d) Vyššie odborné
- e) Vysokoškolské – bakalárske (Bc.)
- f) Vysokoškolské – magisterské (Ing., Mgr., atď.)
- g) Vysokoškolské – doktorské (Ph.D.)

4. Ako dlho pracujete v spoločnosti?

- a) 0 – 1 rok
- b) 1 – 2 rokov
- c) 2 – 3 rokov
- d) 3 – 4 rokov
- e) 4 a viac rokov

5. Ako ste spokojní s našimi súčasnými zamestnaneckými výhodami? Ku každému riadku sa vyjadrite zvlášť.

Druhy zamestnaneckých výhod	Veľmi spokojný	Spokojný	Nespokojný	Veľmi nespokojný	Nevyužívam tento benefit	Neviem o tomto benefite
Stravné lístky						
Občerstvenie (ovocie, káva, čaj, atď.)						
Týždeň dovolenky navyše (25 dní namiesto 20 dní, ktoré určuje zákon)						
Služobný notebook						
Úrazové a cestovné poistenie						
Cafeteria – Benefits a.s.						
Trainings (e-learning portál, interné tréningy)						
Referral Bonus						
Multisport Card						
Home office						
Flexi Time						
Možnosť odreagovania sa na pracovisku (stolný futbal, PS3, Nintendo Wii,...)						

6. Myslíte si, že ste dobre informovaný o tom, aké zamestnanecké výhody môžete v súčasnosti využívať a za akých podmienok?
- Určite áno
  - Áno
  - Nie
  - Určite nie
7. Myslíte si, že naša spoločnosť patrí v dnešnej dobe medzi spoločnosti s dobrým systémom zamestnaneckých výhod?
- Určite áno
  - Áno
  - Nie
  - Určite nie
8. V prípade že ste v otázke č.7 uviedli odpoveď Nie alebo Určite Nie, môžete vysvetliť prečo?
- .....
9. Bolo by pre Vás neposkytovanie súčasných benefitov dôvodom k zmene zamestnania?
- Určite áno
  - Áno
  - Nie
  - Určite nie

10. Preferovali by ste zvýšenie hrubej mzdy pred rozšírením zamestnaneckých výhod v rovnakej výške (poznámka: zvýšenie mzdy „v čistom“ bude nižšie než hodnota poskytnutej zamestnaneckej výhody o odvedené dane a poistenie)?
- a) Určite áno
  - b) Áno
  - c) Nie
  - d) Určite nie
11. Napíšte druhy zamestnaneckých výhod, ktoré u súčasnej spoločnosti najviac postrádate?
- a) Som spokojný so súčasnými benefitmi, nechýba mi žiaden
  - b) Plne hrazené stravné lístky spoločnosťou
  - c) Sick days
  - d) Viac než 3 % z hrubej mzdy na Cafeteria Benefit systém - Benefits a.s.
  - e) 13-tý plat
  - f) Finančné bonusy
  - g) Iné (prosím špecifikujte): .....
12. Mala by byť výška zamestnaneckých výhod závislá na pozícii vo firme?
- a) Určite áno
  - b) Áno
  - c) Nie
  - d) Určite nie
13. Mala by byť výška zamestnaneckých výhod závislá na výkone zamestnanca?
- a) Určite áno
  - b) Áno
  - c) Nie
  - e) Určite nie
14. Ak chcete čokoľvek dodať, napíšte to prosím tu.

.....

.....

.....

Zdroj: Vlastne spracovanie